الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الجزائـــر

كلية الإقتصاد و علوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة المــاجستير في العلوم الإقتصادية

فرع: التسيير

تحت عنوان:

النظـام الجـامعـي، تنظيمـه و تسييــره

من إعداد: الطالب

جيلالي عياد غلام ا

لجنة المناقشة:

- عمار صخري رئيسا
- الهادي خالدي مشرفا
- علي عبد ا ممتحنا
- عبد الوهاب سويسي ممتحنا

تاريخ المناقشة: جوان 2005

الإهـــــــــــــــــــــداء

يطيب لي أن أهدي هذا العمل المتواظع إلى كل الذين قدموا لي المساعدة والنصح سواء من ناحية منهجية البحث وطريقة العمل أو هيكلته وعلى رأسهم الأستاذ المشرف والأساتذة الممتحنين الذين أكن لهم كل الشكر والإمتنان، وكذلك الذين وجهوني لإلى المراجع والمجلات والقوانين والتشريعات، والذين سهلوا لي التدريبات الميدانية وخاصة القائمين على تسير الجامعات الفرنسية وأخص بالذكر جامعة فالنسيان وجامعة نيس، وإلى الوالدة والوالد رحمهم ا والأولاد والزوجة وأهل العلم والأساتذة بصفة عامة.

وشكــــــــــــــــــرا

مقـــــدمــــــة

بســـــم اللـــــه الرحمـــــن الرحيـــــم

من السهل اليوم أن يدرك الجميع أن التقدم العلمي والتطور التكنولوجي منذ مدة يعتبر من الظواهر الأساسية التي لها انعكاساتها على النظام الإجتماعي والسياسي والإقتصادي و له أهمية كبرى في تغيير نمط حياتنا وحتى في فهمنا للعالم، فالأمثلة في هذا المجال متعددة، ويكفي أن نفكر بأن قطع المحيط الأطلسي كان في الماضي حلما يراود الإنسان لكن بفضل وسائل النقل الجوي حاليا أصبح سفرا بسيطا يتم في خلال بضع ساعات فقط.

فعلى الرغم من أهمية وهيمنة البحث العلمي في التاريخ السياسي والإجتماعي والإقتصادي، إلا أنه لم يحتل إلا حيزا ضيقا في الفكر الإقتصادي الكلاسيكي فبعض النظريات أهملت أهمية هذا العنصر كالنظرية العامة "لكينز" التي تبقى القاعدة الأساسية لكثير من الإقتصاديين، فإدخال هذا المفهوم في العلوم الإقتصادية بدأ في مطلع الثلاثينيات، وصار يحتل مكانة مهمة في الأربعينات، وخلال الستينات من القرن الماضي بدأت الدراسات الإقتصادية تظهر أن زيادة الإنتاجية لا تتعلق بعامل رأس المال والعمل فقط، بل فرض البحث العلمي نفسه كعنصر مهم وحاسم في التحليل الاقتصادي.

فتطور وظيفة العلم والمعرفة وأهمية الإستثمار الموجه لها من قبل الدولة وتطور النفقات المرتبطة بها وكذلك كل المشاكل غير المتوقعة من نتائجها والمخاطر المتعلقة بهذا النشاط تظهر لنا الفهم الأحسن لهذه العملية، ليس فقط من جانبها العلمي لكن خاصة على مستوى نشاطها، طريقة تنظيمها وتسيرها، المؤسسات التي تنتجها ومآثرها على كل المستويات الإقتصادية الإجتماعية والسياسية.

هذا التقدم العلمي الواسع الذي فاق كل التصورات كان نتيجة صراعات فكرية وسياسية الهدف منها هو رسم إستراتجية التفوق وزاد هذا الصراع حدة خلال الحرب الباردة بين المعسكر الغربي والشرقي، ولكن بعد سقوط جدار برلين وصار العالم ذا قطب واحد متخذا ظاهرة العولمة كسلاح له توجه المعمورة نحو اختراعات

رسمها إستراتيجيون وسياسيون فزاد الإندماج الإقتصادي وحررت عمليات التجارة والسلع والخدمات وتدفقات رؤوس الأموال بين الدول وإنتقال عنصر العمل والمعرفة والتكنولوجيا عبر الحدود الدولية فأخذت كل هذه العمليات الصفة العالمية وتشابه نمط الإستهلاك بين شعوب وأمم لها ثقافات مختلفة.

هذا المفهوم"العولمة" غير حتى نمط الأنظمة، فلم يبق ما كان يعرف سابقا بأوروبا الشرقية، وكذلك المؤسسات والمنظمات(سواء كانت إقتصادية أو إدارية)، حيث سعت كل واحدة من جهتها لتكييف نفسها مع متطلبات المحيط الدولي الجديد والدخول في المنافسة بمعناها الواسع، وهذا بتغيير هياكلها ونمط تسييرها وإدخال فن التدبير الذي يستجيب إلى مميزات السوق الحالية.

هذا النمط الجديد من التقدم سببه الإعلام لأن بواسطته أصبح المستهلك خاضع للمنتج عن طريق خصوصيات ونوعية العروض، وفي نفس الوقت يصنع المنافسة بين المنتجين، وعلى هذا الأساس عرف المنتجون قيمة العرض ونظموا أنفسهم في حالة الدفاع والهجوم وفهموا بأن التسويق عرف ثورة ويجب أن يمتلك قواعد صلبة، مفضلين دائما أخذ القيادة والسيطرة في سوق واسع، وهذا عن طريق معرفة وتحليل للسوق ومعرفة إستراتجيات المنافسين حتى تضمن بقائها، وأفضل مثال على المنافسة في العصر الحالي هو عالم الأنترنات التي فكرته انطلقت من طرف إستراتيجيين في البنتاغون ووضعت أفكار تصاميمه في الجامعات وفي خلال ثلاثين سنة هذه الخطة العسكرية غزت العالم المدني، حيث بدأت الفكرة من طرف الرئيس الأمريكي إزنهاور سنة 1957 خلال الحرب الباردة كرد على الإتحاد السوفيتي الذي أطلق القمر سبوتنيك في أكتوبر سنة 1957، فالبنتاغون لم يحتمل تفوق خصمه الشيوعي، قام إزنهاور بإنشاء مشروع وكالة البحث الراقي

"Advanced Research project agency" التابعة لدائرة الدفاع ورأت النور في نوفمبر سنة 1957 ومن أهدافها الأساسية البحث وتطوير البرامج المتعلقة بالأقمار الصناعية والفضاء، ومن خلال وجود كمبيوتر في جامعة كاليفورنيا وأخر في معهد البحث لستانفورد، إنطلقت التجارب بواسطة مجموعة من المهندسين والباحثين إلى أن رأى الأنترنات النور في أوكتوبر1969 بجامعة كاليفورنيا ثم بدأ يتوسع من

جامعة إلى أخرى حتى وصل إلى ماهو عليه عالم الأنترنات اليوم من ثورة في المعلوماتية.

فكل الإختراعات والنظريات التي عرفتها البشرية في ميدان العلوم الاقتصادية والاجتماعية والعلمية إبتداء من إنتاج المساسيك إلى عالم الروبوتيك كان منبعها الأكثر هو الجامعة، التي تعتبر هي المصدر الأساسي في كل الأنظمة للخبرة والمحور الذي تدور حوله كل النشاطات سواء الثقافة، السياسة، العلوم، الإقتصاد، الأداب، الفنون، فمهما كانت أساليب التكوين وأدواته فإن المهمة الأولى للجامعة هي توصيل وإنتاج المعرفة للإنسانية في مجالاتها النظرية والتطبيقية، وتهيئة الظروف الموضوعية لتنمية الخبرة والتي لا يمكن بدونها أن يحقق المجتمع أي تنمية حقيقية في الميادين الأخرى، وبإعتبارها الحلقة الأخيرة في المنظومة التعليمية فإن كيفية أداء الجامعة لهذه الوظيفة مرهونة بمجموعة من العوامل يرجع بعضها إلى الهياكل والتنظيمات التي تسوسها وتقودها، ويتصل بعضها الأخر بالمضمون التعليمي الذي تقدمه والمحيط السياسي والثقافي والإجتماعي الذي تنشط فيه.

والمنظمة الجامعية عرفت عدة تغيرات سواء على مهامها أو شكلها أو تنظيمها ونظام تسييرها منذ إنشاء أول جامعة حديثة في ألمانيا والتي وضعت مشروعا لإصلاح التعليم العالي المعروف بإسم هامبولدت سنة 1806، حيث جعل من الجامعة كما يقول هينش "الجامعة هي الربان الذي يقود السفينة"، كما لا يخفى على أحد أن الولايات المتحدة الأمريكية وجد فيها العلماء والباحثون في الجامعات وهياكل البحث هياكل وتنظيمات وإغراءات جعلتها كعبة مقدسة لا يعودون منها، وكان وراء هذا التوظيف البشري ساسة دهاة ومنظرين برعوا وعرفوا أهمية الإخترعات والعلم والتقدم أمثال "جون ديوي" و"ويليم جيمس "و"هراس مان" و"هينري بارنارد" فقد أعلنوا بأن "سعادة الشعب تتوقف على ذكائه وتربيته وأن الإنفاق على التعليم هو أفضل الوسائل للغنى والثروة، فالمدرسة والكلية هي وسيلة التقدم الإجتماعي والطريق الوحيد للوفاء بحاجيات الفرد والجماعة، ولذلك ينبغي أن تكون نقية نقاء الهواء الذي نتنفسه وصافية صفاء الماء الذي نشربه فلا سعادة بالجهل ولا إطميئنان مع الأمية".

لكن حاليا ماهو واقع الجامعة الجزائرية في ظل التهديدات الجديدة التي أصبحت تفرضها العولمة والتي طالت كل المؤسسات وحتى الجامعة وأصبح ما يعرف بعولمة الجامعة، والذي يرى أغلب الكتاب والعارفين بالنظام الجامعي بأن الجامعة في بداية الألفية الثالثة و في ظل عولمة المعرفة سوف يطرأ عليها عدة تغيرات سواء على شكلها، أهدافها، طرق تسيرها ومهامها، و قد بدأت عملية التحضير لأعدادها إلى المنافسة المحتملة والمتوقعة في شكل تكتلات إقليمية أو جهوية أو سياسية أو مصلحية، ومنها الإتحاد الأوربي الذي أصبح يفكر في هذه القضية وأصبح ما يعرف بقرارات الأيام الدراسية الدولية "بيترو" لندوة رؤساء الجامعات تحت عنوان "عواقب عولمة الجامعات" والتي جاء من ضمنها تحضير جامعات الإتحاد الأوروبي للعولمة وإعداد إستراتجيات و القوانين التي تحدد شكل الجامعة وتنظيمها وتسييرها وتنظيم التكوين، فأين موقعنا نحن من هذه التغيرات وهذه التكتلات ؟ ولهذا لابد على صانعي القرار و السياسيين ومسؤلي القطاع من تشخيص الداء والوقوف على المحاور التي يطولها إصلاح النظام الجامعي والمبادرة بوضع ميكانيزمات خاضعة لمعايير السوق والخاصة بالأنظمة الجامعية حتى تستطيع الجامعة الجزائرية من الدخول في عولمة المعرفة التي تصنعها الجامعة خلال الألفية الثالثة، لأن ما وصل إليه اليوم عالم المعلوماتية كان وراءه سياسيون وصانعي القرار "البنتاغون وروزفلت" وعولجت مخططاته من طرف العلماء والباحثين وأنجز في المخابر الجامعية "جامعة كاليفورنيا"، فكل جامعة قوية وراءها ساسة أقوياء وكل سياسة قوية وراءها جامعة قوية.

بهذا نقول أن التقدم العلمي أوصل الصراع السياسي إلى إتجاه ذو قطب واحد الذي بدوره فرض نوعا معينا من الإستهلاك سواء مادي، ثقافي، معرفي أو خدماتي فأوجد طلبا له شروطه فرض على المؤسسات إحداث منافسة فيما بينها مما أجبرها على تكييف نفسها لتلبية متطلبات هذا المحيط.

أولا: إشكالية البحث

ولكن ماهو المشكل الذي تتخبط فيه الجامعة حاليا ؟ والذي أدى إلى إنخفاض منتوجها من ناحية التكوين، البحث و الخدمات المقدمة إلى المحيط، هل هو مشكل سياسي متعلق بقرارات خاصة بإصلاح التعليم ككل والتعليم العالي بصفة خاصة ؟ أم لفقدان إستراتجية واضحة ومدى ربطها بالمحيط ؟ أم مشكل هياكل وتزايد تعداد الطلبة ؟ أم مشكل تمويل ؟ أم يتعلق بكيفية تنظيم وتشكل الجامعة ؟ أو فقدانها لنظام تسيير فعال ؟ أو نقص الإطار المكون وسوء تسيره ؟ هذا فيما يتعلق بالمشكلة الرئيسية للنظام الجامعي.

ثانيا: فرضيات البحث

وتبعا للتساؤلات السابقة وبهدف الإجابة عليها طرحت الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية هي وجود علاقة طردية بين أداء الجامعة وتحسين التنظيم والتسيير بالجامعة.

أما الفرضيات الفرعية هي:

- وجود علاقة طردية بين أداء الجامعة وإدخال فن التدبير عليها.
- وجود علاقة طردية بين أداء الجامعة وسياسة إتخاذ القرارات.
- وجود علاقة طردية بين أداء الجامعة و نمط الإستراتجية.
- وجود علاقة طردية بين أداء الجامعة وتصرف المحيط.
- وجود علاقة طردية بين أداء الجامعة وشكل تنظيمها.
- وجود علاقة طردية بين أداء الجامعة وكيفية إعداد قانونها النموذجي.
- وجود علاقة طردية بين أداء الجامعة وفن تدبير الموارد البشرية.
- وجود علاقة طردية بين أداء الجامعة ودور الأستاذ .
- وجود علاقة طردية بين أداء الجامعة ونظام فن التدبير المالي.

هذا فيما يتعلق بالفرضيات التي سنحاول من خلال البحث عن إيجاد صيغة ترابط بين العناصر المكونة للنظام الجامعي.

ثالثا: دوافع البحث

أما دوافع اختيارنا لهذا الموضوع هناك دافع ذاتي ودوافع أخرى، فمن ناحية الدافع الذاتي أن موضوع البحث يتلاءم مع نمط تكويني وتجريبي في هذا الميدان ومن خلاله أسعى لتطوير المعلومات وإيجاد حلول وتقديم تحليلات كمساهمة مني في الموضوع الذي يعتبر من المواضع الحديثة والكتابات فيه قليلة.

أما الدوافع الأخرى فمن الناحية الاقتصادية للدولة فالتحكم في تسير الجامعات يعتبر بمثابة التحكم في عنصر من عناصر التكلفة التي تؤثر في ميزانية الدولة، كذلك التحكم في توجيه الجامعة وربط مهامها بالمحيط الداخلي أو الخارجي له إنعكاسات جد كبيرة على الجانب الاقتصادي (كحل مشاكل المحيط، زيادة إنتاجية المؤسسة، إخترعات،.....إلخ)، بواسطة البحوث التي تنتجها الجامعة للمحيط.

والعنصر الأخير والمهم أن نجعل من الجامعة مؤسسة تؤثر بمنتوجها في توجيه المحيط الثقافي والسياسي والاجتماعي للمجتمع.

رابعا:أهداف البحث

إن الهدف من هذه الدراسة هو محاولة إثارة مجموعة من القضايا والمشاكل والأفكار والإقتراحات تخص واقع وأفاق النظام الجامعي لتكون محور تفكير وتحليل بين المسؤلين على القطاع والسلطات العليا للدولة من جهة، وبين الوصايا ومسئولي المؤسسات التعليمية والشركاء الإجتماعيين والأستاذ ومختلف الأجهزة المعنية بإصلاح النظام الجامعي (وزارة المالية الوظيف العمومي) من جهة أخرى، وذلك من أجل إيجاد تصور لجامعة المستقبل التي يريدها المحيط، وشكلها وبأي طريقة يريد أن يتعامل معها وما نوع تنظيمها ونمط تسيرها لكي يتخذ في هذا الشأن قرارا لإصلاحها على جميع المستويات البيداغوجية، البحث العلمي، التنظيم، الإستراتجية، تسيير الموارد البشرية، التسيير المالي.

خامسا: محددات البحث

1- تتم الدراسة على التسيير والتنظيم بالنظام الجامعي وبالتالي يخرج عن نطاق الدراسة نظام التعليم، البحث العلمي، الخدمات الإجتماعية.

2- الدراسة تتم على أساس طرح نظريات في الموضوع تسيير وتنظيم الجامعات وتحليل ومقارنة أنماط مختلفة من النظم مع النظام الجزائري.

سادسا: منهجية البحث

إن المنهج المتبع لتحقيق هدف الدراسة والذي تم من خلاله التطرق إلى أهمية ومفهوم النظام الجامعي من ناحية التنظيم والتسيير ودوره في أداء الجامعة لكي نوضح المبادئ العلمية والمفاهيم الأساسية والمقارنة بين مختلف النماذج التسييرية المتبعة على المستوى العالمي والنظام الجامعي الجزائري وهذا بالرجوع إلى المراجع العلمية العربية والأجنبية المتمثلة في الكتب والدوريات والقوانين والدراسات ونتائج الملتقيات والندوات التي تمت في هذا الشأن.

وللإجابة على إشكالية البحث وتحقيق أهدافه ثم إستخدام كل من المنهج الإستقرائي والإستنباطي.

سابعا: خطة البحث

إن خطة البحث تم تقسيمها إلى بابين.

ففي الباب الأول والمعنون بنظام التسيير الجامعي يتمحور حول أربعة فصول، الفصل الأول يخصص إلى فن التدبير والمرفق العام الذي من خلاله نناقش مفهوم فن التدبير وماذا يعني هذه النوع من النمط الجديد في التسيير بالنسبة للمؤسسة ومزاياه، و نظرا للدور الذي أصبح يلعبه المرفق العام في حياة المواطن، ندرس هل نتركه يسير بعفوية أم نأقلم المرفق العام مع هذا النمط الجديد من أدوات التسيير؟ والجامعة كمرفق عام لا يمكن أن تخرج عن القاعدة.

أما الفصل الثاني لدراسة الإطار التحليلي لتسيير الجامعات والذي يتناول تحليل سياسات التسيير وفق النظريات وطبيعة التسيير بالجامعات والمهام المنوطة بها ومكوناتها والمحيط الذي تعمل فيه، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة في النظام الجامعي، وفي الأخير النماذج التي من الممكن أن تكون عليها المنظمة الجامعية.

والفصل الثالث متعلق باتخاذ القرارات وإعداد الإستراتجية حيث نتعرض فيه إلى نماذج اتخاذ القرارات بالجامعات وفقا للنظريات ووفق لمختلف المناهج المتبعة، كذلك في نفس الوقت نتعرف على سيرورة القرارات والأطراف التي لها علاقة

بذلك داخل الجامعة، و إعداد الإستراتجية و المستويات التي تتم فيها والفئة التي تشارك في إعدادها وماذا يعني التسيير الإستراتيجي بالجامعة ؟

الفصل الرابع والأخير في هذا الباب يتناول إشكالية وتشخيص أزمة التسيير بالجامعة، فإشكالية التسيير هل هي متعلقة بالمحيط الذي تنشط فيه الجامعة ؟ أم بعوامل أخرى كالمركزية، المنظومة القانونية، نمط تعيين المسئولين أم لعلاقة الدولة مع الجامعة أم أزمة تسير داخلي أم هناك خلط بين المهام الإدارية و البيداغوجية وعدم تحديد مكانة كل عنصر من العناصر المكونة للجامعة (الأستاذ، الطالب.....إلخ) ؟.

والباب الثاني متعلق بتحديث وتنظيم الجامعة وفن التدبير الموارد البشرية والمالية قسم إلى خمس فصول هي:

الفصل الأول نتعرض فيه إلى التنظيم بالجامعة الذي من خلاله نحلل نماذج التنظيم الملائمة للجامعة وعلى الخصوص النموذج التشكلي والعناصر الأساسية لكل تنظيم مشكل في المنظمة وميكانيزمات التنسيق والمؤثرات الأساسية في التنظيم والعوامل التي لها أثر فعال في كل تنظيم، ونحاول حسب مكونات الجامعة (الطلبة، الأساتذة، وحدات التنسيق والقاعدية) أن نكيف شكلا من أشكال التنظيم على الجامعة وفقا لخصوصياتها.

والفصل الثاني خاص بتطور ومحتوى القوانين النموذجية تاريخيا ومدى أهميتها بالنسبة لكل مرحلة سياسية وعيوبها ونتائجها، مع مقارنتها مع بعض النماذج الدولية والمعايير المعتمدة في إعداد هذه القوانين مع خصوصية كل دولة.

كذلك شروط قيادة الجامعات مزايا كل نمط وعيوبه وماهو النمط السائد وعلى أي أساس يتم هذا الإختيار و شروط القيادة العلمية والمتعارف عليها التي يجب أن تعتمد.

أما تقييم الجامعات نعرض فيه أنواع هياكل التقييم الموجودة حاليا على المستوى العالمي وماهي المنطلقات والمؤثرات العامة والخاصة المعتمدة وكيف تتم عملية التقييم والأساسيات التي من الممكن أن نبني عليها نموذج تقييم ملائم لخصوصيات كل جامعة ودولة.

الفصل الثالث فن تدبير الموارد البشرية و سنتناول فيه أهم العقبات التي تخص تطور المهن والمهام المتعلقة بوظيفة الجامعة الحديثة، وكذلك تطور الوظائف وطريقة تسيرها وماهي المعايير التي نستند عليها لتحديد أو إثراء هذه الوظائف وكذلك إثارة مشاكل طرق التوظيف والتكوين، هذا فيما يخص المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح و الأساتذة، أما علاقة وظيفة الأستاذ بتطور مهنة التعليم والبحث كيف يمكن أن نوفق بين مهامه الجديدة والكلاسيكية ؟

أما البعد الثقافي للمحيط والمنظمة سوف نرى ماهي مؤثرات هذا العنصر على سلوك العامل داخل المنظمة ؟ ونتعرف على الطرق التي يجب إتباعها للتأثير عليه حتى نحقق أهداف المؤسسة.

والفصل الرابع الذي نشير فيه إلى فن التدبير المالي الذي يعتبر أهم عنصر يرتكز عليه أداء الوظائف الأخرى إن كانت إجراءات تسييره فعالة، حيث نتطرق إلى مدونة الميزانية الحالية والطرق التي يمكن إتباعها لأعداد مدونة متلائمة ومهام الجامعة، كذلك التعرض لعدم فعالية إجراءات تحضير الميزانية، والعوامل التي يمكن أخذها بعين الاعتبار لتحسين هذه الإجراءات، و موارد الميزانية وتركيبتها الحالية وكيفية التصرف في هذه الموارد من خلال عرضنا إلى عدة نماذج في هذا الشأن، إجراءات التنفيذ المعقدة كذلك نحللها ونبين نقائصها ونطرح بدائل لذلك.

الفصل الخامس خصص للأفاق المستقبلية للجامعة، حيث نوضح رهانات مستقبل الجامعة في ضل عالم ومحيط غير معروف وتنافسي وكيف نحضر الأستاذ لهذا التحدي سواء كأستاذ وباحث ومقدم خدمات للمحيط أو كمسير والتعرض لكيفية ربط مهمة الجامعة والمتمثلة في التعليم والبحث والخدمات مع الخدمة الجامعية المقدمة للمحيط التي تعتبر عنصرا وأداة أساسية تستعملها الجامعة للتعرف على المحيط وتكييف هياكلها وأهدافها معه.

الفـــــــهرس

الباب الأول

نظام التسيير الجامعي

النظام بصفة عامة "هو ذلك الكيان أو التركيب الذي يتألف من مجموعة من الأجزاء المتداخلة تتفاعل مع بعضها وترتبط بعلاقة تأثر مستمرة يؤدي كل جزء منها وظيفة محددة لازمة للنظام بأكمله"[1]

أما النظام الجامعي "هو مجموعة قوى مرسومة متجمعة في مجموعات منظمة معروفة، وتحتاج لوظيفتها المتجانسة تحديدا لقواعد تسيير"[2]، فالجامعة هي نظام ينتمي إلى شبكات مختلفة، التعليم، البحث والخدمات، هدفها نستطيع أن نحدده وإعطائه شرعية، وتضمن مهام المرفق العام، لها مسؤولية قانونية وإجتماعية، وهي نظام مفتوح له روابط متعددة مع محيطه وخاضعا له، لأنه هو الذي يمده بالوسائل، الأفراد والمعلومات الضرورية لمزاولة نشاطها وتحقيق نتائج، هذه العوامل تتكامل مع مجموعة الضغوطات الأخرى المأخوذة بعين الإعتبار عند تحديد المسارات الشكلية والإستراتجية التي تعدها المنظمة، ومن جهة أخرى التحولات المستمرة لهذا المحيط يحتاج إلى تكييف مستمر لهذا النظام، مما يتطلب مرونة وتنشيطا هيكليا، فالنظام المتكون صعب الوصف والتشكيل، لأنه متعدد ومتغير الأشكال.

فالجامعات كنظام تتكون من تنظيمات يطبعها التنظيم السلمي، والتحديد الوظيفي لهياكلها ليس سهلا، نظرا لزيادة عدد الطلبة، المستخدمين، ومع محيط غير مستقر من غير الممكن التحكم فيه، يفرض على الجامعات تجديد وتحديث شكل هياكلها، النمط البيروقراطي الذي تتميز به بينما المؤسسات الجامعية مفروضة عليها أن تضمن بصفة مستقلة تطورها وتنافسها، هياكلها الحالية تظهر متناقصة ومتعارضة مع التنشيط والمرونة التي يجب أن تتصف به.

المجتمعات حاليا طغت عليها المعرفة، أي بمعنى معالجة المعلومات بفعالة عند الحدث، فالمنظمات يجب عليها أن تقرر وبسرعة ماذا تفعل، وفن التدبير ممكن أن يختار للتحكم في المعرفة من طرف المسئولين داخل منظمة ما، أي تقنيات فن التدبير يجب أن تكون مصدرا لتسيير مصالح الدولة.

فكل التحليلات لداء الجامعة تشخيصها متماثل، قلة الوسائل، الإنفجار في تعداد الطلبة، النسب الكثيرة في الرسوب ومغادرة أماكن الدراسة، عدم تكيف الشهادة مع سوق العمل، قلة

---

[1]- محمد علي عبد الوهاب-" التعريف والتطور"- دار النشر-1985.ص31.

[2] -BOULORIS.J «observation sur les structures universitaires ».R.Fraicaise de l'administration .n°.4 1980.P.18

التحفيزات لسلك الأستاذة، سوء التنظيم وسوء التسيير بالمؤسسات، فالواقع مشترك بالنسبة لكل المؤسسات الجامعية، لكن الأزمة الإجتماعية والمالية أي تطور النفقات على التعليم العالي غير متناسبة مع متطلبات المحيط، حيث يظهر أن هناك ضرورة في التفكير في حل وتسيير المشاكل المتعلقة بالقطاع.

طريقة التفكير هذه تكون في تحسين التسيير والتخفيض في الاختلالات الوظيفية المتمثلة في البيروقراطية والمركزية، التي هي جزء من مخطط تحديث المرافق العامة الذي يعتبر بمثابة المرور من إدارة الإجراءات إلى إدارة المسئولية، أين تكون للمسئولين مبادرة التكيف مع المحيط المتغير، حيث تتمثل هذه السياسة في إيجاد مرونة في الهياكل التنظيمية للجامعات وإدخال نمط جديد من التسيير متكيف مع خصوصيات الجامعة مبني على أساس المسئولية وتقسيم جيد للتكاليف، وكذالك مبادرة الجامعات في تحديد مشاريع للتنمية في المدى المتوسط.

فأمام هذه الضغوطات المختلفة، الجامعات لايمكن بأي حال من الأحوال أن تبقى على هذا النمط من التسيير في وقت تغيرت فيه العلاقة بين الدولة والجامعة في كل دول العالم، هذا التغير داخل ضمن الحركة العامة لتغير القوانين.

النتيجة النهائية لهذه الحركية المرور من نظام الدولة الراعية "l’état providence" إلى نمط جد مرن، و يعطي إلي المؤسسات مهام وطريقة جديدة في التسيير العمومي، وفتح آفاق الإستراتجية المؤسس على مبدأ مشروع المؤسسة المعد من طرف مجموع نشطاء الجامعة الذي يحدد فيه الأهداف الأساسية، الإستراتجيات ومخططات العمل الضرورية لتحقيقه، ويأخذ بتجانس مجموع المبادرات الداخلية، هذه الإختيارات هي إستجابة لتحولات المحيط الذي يجبر الجامعات على القيام بتغييرات تتطلب جهدا ووسائل مخصصة ومتابعة على المدى الطويل ووضع سياسة عامة للجامعة.

الفصل الأول

فن التدبير والمرفق العام

الفصل الأول: فن التدبير و المرفق العام

إن فن التدبير حاليا وخاصة بعد أن أصبح الاقتصاد العالمي ذا قطب واحد والتغيرات التي حصلت والتي سوف تحصل مستقبلا سواء على الصعيد السياسي أو الإقتصادي أو استخدام التكنولوجيا الحديثة وزوال الاقتصاد المخطط والدخول في اقتصاد حر ذي طبيعة تنافسية، فرض على المؤسسات تكييف هياكلها ووسائلها مع المتغيرات والاستجابة إلى هذه المعطيات الجديدة فالمرفق العام مفروض عليه أن يخرج من طبيعته التقليدية ليتأقلم مع المحيط المحلي والعالمي المفروض ولا يتأتى هذا إلا بإعادة النظر في نمط طريقة تسييره والطريقة المثلى لذلك هي إدخال أدوات التسيير الحديثة للمؤسسات وخاصة فن التدبير؛ وسوف نعالج هذه الخاصيات بالموضوع.

I- تطور مفهوم التسيير:

حضي مفهوم التسيير بإهتمام العديد من الدراسات في مجال العلوم الإنسانية والإقصادية، وقد تطور مفهوم علم التسيير تبعا لمراحل تطور المؤسسات والنظم السائدة في المجتمع، فالنظرية التقليدية أعتبرت التسيير هو تطبيق المنهج العلمي في الإدارة، فهو في نظرها دراسة العمل وتحليله من خلال الحركة والزمن، وأتخذ أسلوب مبدأ وحدة القيادة والأوامر، التدرج السلمي، مركزية القرارات والمسئولية والحوافز المادية وسيلة لتأمين تطبيق تلك المناهج، وأبرز رواد هذا الفكر "فريديك تايلور" وبعده "فايول" أدخل معايير أخرى على هذه النظرية وظهر بما يعرف بالإدارة التنظيمية، أما الاتجاه الثالث يمثله "ماكس فيبير" والذي يرى أن البيروقراطية مبنية على فكرة الرسمية أي إلغاء الطابع الشخصي للمهام واستقلال المناصب عن شاغلها.

أما النظرية النيوكلاسكية إهتمت بتحسين بيئة العمل لإدراكها بأن الأحاسيس والاتجاهات تؤثر بعمق في السلوك والأداء، كما أن الفرد لا يمكن معاملته كآلة، فظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة "ألتون مايو" وتعتبر المدرسة السلوكية إمتدادا لهذه النظرية، وخاصة بعد توظيف علم النفس وعلم الإجتماع في الإدارة والبيئة الداخلية والخارجية لها وعوامل تأثير و تأثر أفراد المجموعة، مما أدى إلى ظهور

نظرية التحفيز وأكد "ماسلو" مساهمة الإدارة في تطوير الفرد وتحقيق حاجاته، وقد أضاف "هيرزبيرغ" بأن للإدارة مهمة هي تحليل الجوانب الغير إنسانية المسببة للضغوطات كسياسات المشروع وظروف العمل والرواتب.

أما النظرية العلمية للتسيير تقوم على إفتراض أساسي هو" من الممكن تحسين وتطوير المنظمات من خلال إستخدام الأساليب الرياضية في حل المشكلات التنظيمية".

ثم ظهرت نظرية التسيير الحديثة التي تعتبر أن المؤسسة نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء تعمل مع بعضها في تناسق وتكامل لتحقيق الهدف، إذ تكمن مهمة التسيير في التركيز على الهدف الذي وجد من أجله النظام، ولتحقيق ذلك تتخذ معايير مناسبة للأهداف والتنبوء بالحاجات، ونمط التسيير يجب أن يتأقلم مع تعقيدات البيئة فهذه النظرية إهتمت بكل الجوانب التي تختص المؤسسة سواء العمل أو الإنسان.

وكل هذه النظريات ساهمت عبر مراحل تطورها في إيجاد حلول ونمط تسيير ملائـم للمؤسسة حسب طبيعة وخصائص كل مرحلة وصولا إلى فن التدبير الحالي.

1- مفهوم فن التدبير MANAGEMENT

فن التدبير هو كلمة أنقلوساكسونية، فعلى الرغم من أن أصلها لاتيني إلا أنها بالإنجليزية حاليا تعني أساسا الطريقة المثلى التي تسوقنا إلى تسيير مصلحة أو مؤسسة أو منظمة.

و هناك عدة تعاريف لهذا العلم، وأحدث تعريف يوضح المفهوم الأساسي له: "فن التدبير هو مهنة «Métier» بواسطتها نستطيع أن نقود في بيئة أو منظمة أوفي سياق ما «Contexte donné» مجموعة من الرجال والنساء للوصول معا للأهداف طبقا للغاية التي تسعى إليها المنظمة التي ينتمون إليها[3].

✓ فن التدبير مهنة بمعنى نشاط وممارسة يجمع مجموعة من المهارات «Savoir-faire» التقنية و العلاقاتية، وليس مجرد مسار أو نظرية متبعة. هذه المهنة بالنسبة للمهن الأخرى لها صفتان مميزتان خاصتان بها:

---

[3]- Serge Alecian et Dominique Foucher, "Guide de management dans le service publique", les éditions d'organisation, 1994.p.41

- تمارس مع أشخاص آخرين (رؤساء، مرؤوسين، أصدقاء...الخ) وليست حرفة خاصة بالفرد نفسه فقط.

- هذه الحرفة تكتسب ميدانيا، أي التكوين في فن التدبير يكتسب عن طريـق الممارسة الميدانية لتعلم تقنية فن التدبير أو المهارات العلائقية.

✓ مهنة القيادة، القيادة هي مفهوم خاص للتعرف على مختلف أنماط فن التدبير الممكنة، واختيار أفضل نمط الذي يجب وضعه على رأس مجموعة، وتوفر التوجيه، التحكم، التنسيق، الإشراك والتنشيط.

هذه الكلمة تحمل حاليا معنى "أخذ مسؤولية مجموعة تعمل لتحقيق أهداف جماعيا".

✓ هذه المهنة تمارس في بيئة أو في منظمة أو في محيط معين بمعنى:

- المحيط السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي وضغوطاتهم، و في نفـس الوقـت مـدى ملاءمتهم للوضع.

- الثقافة، العقليات، العادات، المؤسسة، الوزارة، المؤسسة العمومية، محيط معين يعني أننا نستطيع أن نطوره، ونرقيه، ونغيره في كل الحالات وتكييف تطبيق تسييره للواقع الذي نريد التأثير فيه.

✓ تسيير مجموعة من الرجال والنساء، كم عدد هذه المجموعة ؟ هل هو ثلاثة عشر؟ أكثر؟ أم أقل ؟

فلا يجب الخلط بين وضع مجموعة من الأفراد تحت تصرفه وكلمة مدبر "Manager" حيث نستطيع أن نسير مباشرة مجموعة من ستة إلى ثمانية أفراد، في حين هم بدورهم يستطيعون تسيير مرؤوسيهم والنتائج المحققة من طرف مصلحة أو مديرية تكون خاصة بطاقة المحيط المسير ومرؤوسيه المباشرين.

✓ تدبير للوصول معا للأهداف طبقا للغاية التي تسعى إليها المنظمة، للوصول إلى الأهداف يجب إتباع مسار كما قال الإستراتيجي الصيني سون تسي "Sun–Tsé" القرن الخامس قبل الميلاد "من ليس له هدفا محددا لا يخاف من الوصول إليه" لكن الأهداف في المؤسسة لا تكون دائما محددة بوضوح، حتى لو كانت معروفة في المنظمة بصفة إجمالية، فإنها لا تكون موجودة على مستوى أجزاء المنظمة، وعليه

فبذل جهد من طرف المسير لتحديدها ضروري ولعب دور أساسي لتكييف هذه الأهداف مع متطلبات تسيير هذه المؤسسة (التسيير بالأهداف).

حيث يجب تحريك و تحسيس أعضاء المجموعة نحو هدف المؤسسة، حتى من يستطيع من أفراد هذه المجموعة تسطير أهداف فردية مختلفة، ففي هذه الحالة نقارن فن التدبير بالسلسلة ذات الدقة العالية، فإن نوعية منتوجها لا تكون وفقا للحلقة الجيدة، وإنما تكون حسب الحلقة الرديئة، وكذلك اقتناء مكبر صوت جيد لا يعني شيئا إذا كان قارئ القرص رديئا، نفس الحال بالنسبة لفن التدبير.

وعليه نقول بأن فن التدبير حرفة نوعية بواسطتها نستطيع أن نجعل الأفراد يعملون جماعيا لنفس الأهداف.

- كذلك، هو ليس خاصا بالمؤسسات الخاصة فقط، بل يعني كل المنظمات التي يعمل فيها الرجال و النساء ومنها المرفق العام.

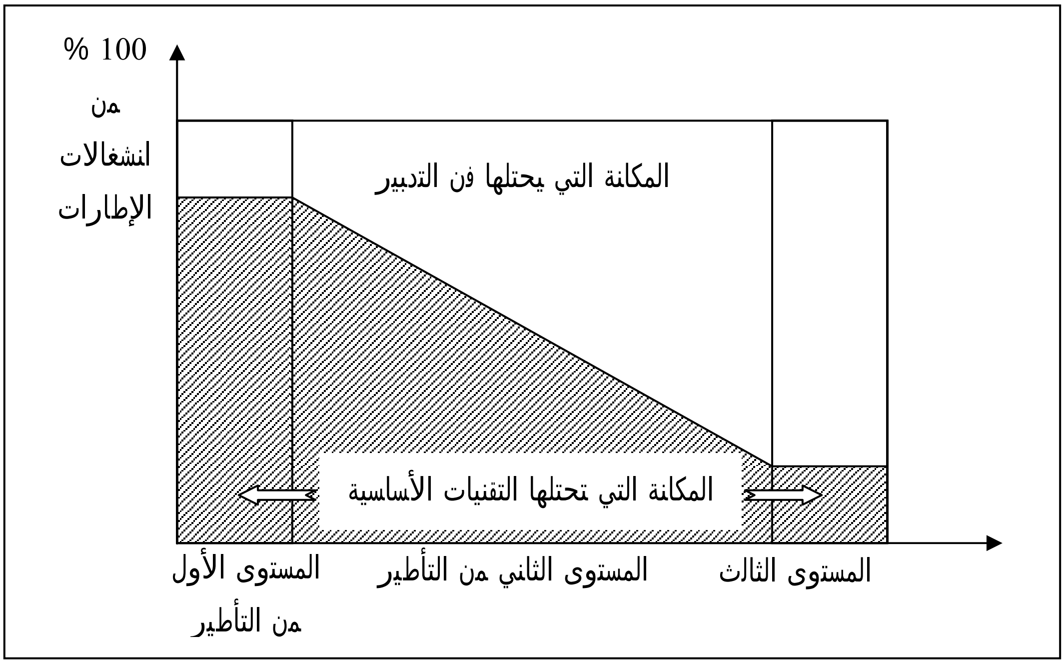
فن التدبير ليس ملكا لشخص بل هو لكل من كاف بتسيير مجموعة من الأفراد أي بالنسبة لكل الإطارات النشطة.

- تدبير يعني كذلك الوسيلة التي نستعملها لنجعل من الأفراد يعملون جماعيا، وتضاف إليها تقنيات التكوين الأساسية للإطار الذي يمارس مهامه مثل الحقوق، المالية، المحاسبة، الفيزياء، الكيمياء، الإعلام الآلي...الخ.

هذه الحقيقة تبدو نادرة في الجزائر وخاصة في الإدارة العمومية، لأن الإطارات لم تحضر من أجل القيام بمهمة المسير، ولكن بالعكس من ذلك لكل نوع من التكوين الأساسي (جامعات، مدارس كبرى) أو التكوين المستمر يعتمد على التقنيات الأساسية وقدرته على التحرير وليس على المهارات، فيما يتعلق بتنشيط المجموعات أو فن التدبير الإستراتيجي، هذا يعني أن المكانة التي تحتلها كل واحدة (مهنة فن التدبير، والتقنيات الأساسية) تختلف وفقا لوظيفة كل إطار مسير في المنظمة، فكل إطار كاف بتسيير مجموعة يجب أن يقوم بمهنتين، واحدة متعلقة بالتقنيات الأساسية وأخرى متعلقة بفن التدبير، وهي تكون متناسبة وفقا لمستويات التأطير، فالبنسبة للمستوى الأول من التأطير فإن وظيفته تعتمد على التقنيات الأساسية، أما المستوى الثاني من التأطير، فإن شرعيته تعتمد على مزيج من الاثنين، أما المستوى العالي من التأطير، فإن المهارات

التسييرية هي التي تحدد شرعية المسير، والتقنية تصبح وظيفة ثانوية بالنسبة له، والشكل التالي يوضح مكانة هذه المهن بالنسبة لكل مستوى.

شكل مستويات فن التدبير



مرجع سابق (1)شكلSOURCE : Guide de management dans le service public.p55

II- محتوى فن التدبير

كما سبق وأن تحدثنا عن فن التدبير كمهنة تجعل الأفراد يعملون جماعيا لهدف مشترك، فإنه من هذه الناحية يشمل ميدانين متعلقين بأفقين وجانبين.

1 - أفقا فن التدبير هما:

أ- فن التدبير العملي: وهو يعني أن كل إطار من المنظمة يضمن فن التدبير اليـومي لمجموعة كاف بها، حيث يتصرف في آفاق فن تدبير قصيرة المدى.

ب - فن التدبير الإسـتراتيجي: وهو الذي يفوق فن التدبير الظرفي في الوقت والمجال ويصبح ذا أفق متوسطة أو طويلة المدى بالنسبة للمجموعة التـي يقـع علـى عاتقـه تسييرها.

2 - جانبا فن التدبير: بالنسبة للجانبين يوجد نوعان كذلك:

أ - فن تدبير الأفراد: ويتعلق بالجانب الأساسي للفرد على الخصوص منها: تحريـك الطاقات، تنشيط المجموعات يوميا، الاتصال... الخ، حيث لا تكفـي نظريـة مدرسـة العلاقات الإنسانية والتي تعني أنه في كل صباح تمرر يد المسئول على ظهر كل عامل بدون إحداث تغيير في الإستراتيجية ولا في الهياكل ونمط التسيير وتنجح في تحريك الإرادة.

ب - فن تدبير الوسائل: ولإعطاء مصداقية للإطار و المسير يطرح السؤال أين نذهب ؟ وكيف ننظم الوحدة أو المجموعة ؟، يجب تزويده بوسائل للقيادة لتسمح له بانتهاج فن التدبير الجيد لمصلحته وهذا ما يسمى بفن تدبير الوسائل.

هذان الجانبان لفن التدبير يعتبران كوجهين لعملة واحدة هما مختلفان ولكنهما ضروريان، و الجدول التالي يوضح توزيع قطاعات فن التدبير:

جدول توزيع قطاعات فن التدبير:

فن تدبير الأفراد	**فن التدبير الإستراتيجي**	**فن التدبير العملي**
	تحريك الطاقات	**فن التدبير العلائق**
	تحريك الطاقات الموجودة مبادرات التغيير الاتصال الداخلي فن التدبيرالإستراتيجي للمهارات	تنشيط المجموعات تسيير الحوار و المقابلات تسيير الاجتماعات المفاوضات الاتصال اليومي تسيير الوقت
فن تدبير الوسائل	**انتقاء الخيارات الإستراتيجية**	**فن التسيير الأدواتي Instrumental**
	ما بين الوزارات الوسائل الإستراتيجية اختيار الهياكل	قرارات – تفويض فن التدبير بالأهداف وصف وتعريف الوظائف فن تدبير المشاريع نظام القيادة و لوحة القيادة الحوار السنوي للنشاط تحليل احتياجات الوظيفة

جدول (1) **.SOURCE : BELMIHOUB, Polycopie sur le management .E.N.A 1999.p10**

ففن التدبير يشمل تركيبة من النشاط الإستراتيجي والعملي والتي نستطيع أن نقسمها إلى أربعة قطاعات متمايزة ولكنها مترابطة كما هو مبين بالجدول وهي: تحريك الطاقات، انتقاء الخيارات الإستراتيجية، التسيير العلائقي، التسيير الأدواتي.

وعليه فإن كل إطار مسئول فرقة يضمن المهام العملية والإستراتيجية لكن الجانب العملي يخص المستوى الأول من الإطارات بينما الجانب الإستراتيجي يخص الإطارات المسيرة.

إذن فن التدبير يشكل نشاطا مركبا نوعيته متعلقة بمدى التجانس الذي يستطيع أن يحققه كل إطار بين مختاف مكوناته.

III- ضرورة إدخال فن التدبير بالمرفق العام

حاليا أصبح الاهتمام بفعالية المرفق العام ضرورة تطلبتها الظروف الاقتصادية والسياسية المفروضة على المستوى العالمي، ولهذا فهل هناك ضرورة ملحة لإدخال أدوات جديدة لعقلنة تسييره أم نتركه يسير تقليديا ؟ في هذا المجال فعملية إدخال فن التدبير الحديث المطبق على المؤسسة الاقتصادية هناك من يراه ضروريا للمرفق العام وفريق آخر يراه غير ضروري.

1- أسباب عدم ملائمة فن التدبير للمرفق العام

فالفريق الذي يرى أن فن التدبير غير ضروري في المرفق العام يرجع ذلك لأربعة أسباب وهي:

1-1- ملائم للقطاع الخاص ولا يلائم المرفق العام.

إن التعارض بين فن التدبير للقطاع الخاص والإدارة العامة متجذر منذ أمد بعيد وتكلم عنها كثير من الكتاب، هذا التعارض يكمن في عدم فهم خاصيات قطاع الإدارة. فمثالية المؤسسة الخاصة أنها تتغير تلقائيا وهي حرة التصرف في اختيار أسلوب وطريقة عملها وتسييرها، مثلا تسير مستخدميها ووسائلها، لكن الواقع يثبت غير ذلك، فالمؤسسات أصبحت حاليا عليها ضغوطات كالمرفق العام تخضع لتشريعات فالاتفاقيات الجماعية للعمال تلعب دورا كقانون الوظيف العمومي.

كذلك من الخطأ تصور القطاع الخاص كقانون الغاب عديم الرحمة و الشفقة ينظر فيه إلى المصلحة الخاصة والسريعة فقط "فتطوير أخلاقية المؤسسة والتي هي لا تقل تشريفا عن فكرة المرفق العام، فالفكرة المتأصلة في المرفق العام هي نوعية الخدمة، فاحترام الزبون وتسيير علاقات الأفراد، هذه أصبحت واضحة حديثا وتمثل أولوية، سواء بالنسبة للقطاع الخاص أو قطاع الإدارة "[4] ، وفي نفس الوقت يرى أصحاب هذا

---

[4]- JAN WOEHLING Extrait de réfection sur le renouveau du service public.1990.P.49.

الرأي كذلك أن قطاع الإدارة العمومية متحجر على نفسه ، وبعيدا عن التغيير الذي يحدث على المؤسسة الخاصة نتيجة لإدخال فن التدبير عليها، وليس منافسا للقطاع الخاص ، فقطاع الإدارة له ضغوطات وتاريخ خاص به " تطور الإدارة قبل كل شيء تاريخ المشاكل الحقيقية التي يواجهها المجتمع".[5] وعليه ففن التدبير للإدارة هو الجواب الأمثل حاليا لحل هذه المشاكل ومواجهة الضغوطات التي تعرفها الإدارة العامة، طبيعة التسيير الإداري، فالتعارض لا يكمن فقط في التسيير في القطاع الخاص والإدارة العمومية، وإنما بين التسيير من جهة و المنطق التشريعي للإدارة من جهة أخرى.
وهذا المخطط يوضح كيفية التصرف و التفكير لهذين المنطقين.[6]

جدول المقارنة بين العقلانية التشريعية والتسييرية:

	العقلانية التشريعية	**العقلانية التسييرية**
الشرعية	ترتكز على شرعية الإجراءات المعمول بها	فعالية الأعمال المتخذة
الهيمنة	الوسائل	الأهداف
الأولوية	استقرار هياكل التنظيم	الملائمة للتغيير و التجديد
طريقة البرهان	تحليلية، استنباط (= المنطق التشريعي)	نتائج ، المنهج ، الغاية (= منطق فعالية الأعمال)
فكرة التنظيم	مغلق، يعمل وفق منطق خاص	مفتوح على محيطه وملائمة مستقرة
السلطة	لمية، الخضوع، أمر أحادي من فوق	تفويضات كبيرة، مبادرات، المفاوضات.
المراقبة	احترام القوانين، إتباع مراحل منطقية إلى نهاية المسار الخطي	وفقا للنتائج المحققة، وسائل الرد العكسي تسمح بضبط العمل للهدف

شكل (2) Tableau :” la revue Française d‘administration publique N°24 – 1982.p49

فالقطاع الخاص يخضع لعقلانية فن التدبير، وقطاع الإدارة يجب أن يخضع إلى العقلانية التشريعية والعقلانية التسييرية، فالشيء الذي يوافق بين هذين المتناقضين

---

[5] - Legendre, histoire de l administration P.U.F .1968.p.57

هو التفكير بفعالية التصرف، وقانونية الإجراءات والحصول على نتائج مع احترام القواعد القانونية، وهذه هي خصوصيات التسيير الإداري في يومنا هذا.

1-2- أولوية السياسة والحداثة Primauté Politique et l'actualité

تبرير آخر لعدم تطبيق فن التدبير على المرفق العام هو أولوية السياسة و الحداثة في الإدارة، والذي يغير من اتجاه الأهداف المسطرة للمرفق الإداري، وهذا التغيير واقعي نظراً لطبيعة الإدارة والتي هي في خدمة المواطن بالدرجة الأولى، فالأولوية هي تسيير المشاكل التي ترفع من قبل المحيط الاجتماعي والسياسي والتي تعتبر أولية للمرفق العام، هذه الانحرافات تتعلق دائما بمطابقة تصرف الإدارة مع المتطلبات اليومية للمواطن، وليست خاصة بغاية المرفق العام، وحتى المؤسسات عرفت نفس هذه الانحرافات لكن أساسها هو تغيير السوق بدلاً من السياسة، فتغيير الاقتصاد الوطني والدولي، وظهور منتجات جديدة ومنافسين جدد وتكنولوجيا جديدة، وسقوط حائط برلين وحرب الخليج واختفاء الإتحاد السوفيتي كلها ساهمت في التغيير الجذري للسوق مما أثر على تغيير نمط التسيير بالمؤسسات، والمواطن يعتبر بمثابة السوق.

هذا ما يترجم أن المرفق العام يجب عليه أن يسير التغييرات الخاصة به كالمؤسسات، وعلى هذا الأساس ففن التدبير ليس عائقا له، لكن بالعكس هو أداة تساعدنا وتسمح لنا بالتغلب على هذه المتطلبات.

1-3- هو ظاهرة عصرية وتزول

هذه حجة أخرى تعلل عدم جدوى إدخال فن التدبير لإدارة المرفق العام، فينظر إلى فن التدبير على أنه ظاهرة عصرية فقط ثم تزول بمرور الوقت كما زالت عدة طرق تسيير أدخلت على الوظيفة العامة.

لكن هذه التبريرات لا يجب أن يؤخذ عليها لأنه من جهة فإن مختلف هذه الطرق التي استعملت في فترة معنية للتسيير ثم زالت حاليا واستبدلت بطرق أخرى، لا يعني أنها لم تلعب دورا في تلك المرحلة، ومن جهة أخرى فان مختلف التقنيات أو الطرق التي أدخلت على المرفق العام منذ عشرية مضت (حلقة النوعية "Cercle de Qualité»،

مركز المسؤولية، مخطط النشاط "Projet de Service"، إجمالية الميزانية)، هذه كلها من التسيير والاستعانة بها سهل لإطارات المرفق العام من أداء مهامهم بفعالية.
وأخيرا ما هو ملاحظ حاليا على الرغم من التحولات السياسية منذ العشرية الماضية فكل الحكومات اهتمت اهتماما كبيرا باستمرارية فن التدبير واستعماله على نطاق واسع لقيادة رشيدة للتغيرات الضرورية.

1-4- هذه الطريقة استعملت من قبل

المعارضون لعدم جدوى إدخال فن التدبير للمرفق العام يقولون أن هذه الطريقة للتسيير قد تم العمل بها، لأن الإطارات المسيرة تعمل لكي يقوم العمال جماعيا بعملهم، هذا ما ينطبق على فن التدبير والذي يعتبر لباسا لإجراء كان موجودا من قبل، لكن هذا التبرير ليس له سند حقيقي، لأن المنظمات التي أدخلت وطورت فن التدبير لصالحها لم يكن هدفها هو التغيير فقط لطريقة كانت موجودة، وإنما أرادت أن توضح أن طريقة قيادة الأفراد يجب أن تتغير لكي تلائم الوضعية الحالية.
فتغير الكلمة يعني إرادة تغيير عمق طرق القيادة من أجل تبديله بطرق جد فعالة ومحفزة وتشاركية.

1-5- فن التدبير استغلال للأفراد

هذا التساؤل نادرا ما يستعمل في المؤسسات، لكن عادة يستعمل في المرفق العام، فهي تكون ارتباكا عميقا ناشئا من ثقافة الأفراد وحتى عند إطارات المحيط الإداري.
ففن التدبير يحمل بعدا بسيكولوجيا أكيدا حتى لو لم يكن هذا المؤثر الوحيد في ذلك ومادة اكتشاف من طرف الأعوان العموميين في الفروع الأساسية، كالحقوق، الهندسة، المحاسبة العمومية، التسيير والعلوم الإنسانية، فإنه يمس قليلا أو كثيرا بسيكولوجية الأفراد الشيء الذي يفسر بأن إدخال هذا الفن كاستعمال لهم، هذا أولا.
وثانيا كل طريقة تسيير للإدارة تعتمد على اللافردية "Impersonnalité" والتي تعكس فكرة الأفراد عندما يعملون فإنهم يقومون بأداء للمرفق العام، فالواحد يختفي وراء المهمة التي يقوم بها، "فهو في خدمة منفعة مشتركة" هذه اللافردية تفسر كما يلي:

- ✓ كل واحد يقوم بعمله لوحده فلا يستعمل لذلك طرقا بسيكولوجية.
- ✓ الإطارات يلعبون دورا في الأساس تقنيا، فهم يأتون بطرق ومعارف ومعلومات وأدوات لمعالجة الملفات.
- ✓ الأساس في فن التدبير يعتمد على الإجراءات الموجودة من قبل وليس علـى التنفيذات الفردية والاختيارات الشخصية.
- ✓ الأفراد يمكن استبدالهم بسهولة، بخلاف الهياكل التي هي متماثلة بالنسبة لكل الوحدات من نفس الطبيعة.
- ✓ استعمال شائع من الإطارات في الوظيفة أو الرتبة (مثل السيد المدير، نائب المدير، الوالي..) بدل أسمائهم الحقيقية.

من هذا يتبين أن كل ذاتية مستبعدة، ففن التدبير بالعكس يعتمد على طريقة تشخيص علاقات العمل وإلحاق هذا العنصر عند الحاجة.

2- أسباب ملائمة فن التدبير للمرفق العام[7]

من الأسباب التي تفرض علينا حتمية إدخال فن التدبير على المرفق العام نتعرض لها فيما يلي:

2-1- المرفق العام أصبح ضروريا أكثر من أي وقت مضى

فالمرفق العام قاوم وبدون هوادة منذ أكثر من عشرين (20) سنة وهذا للأسباب التالية:

- ✓ عولمة الاقتصاد وظهور دول صناعية جديدة أجبر المؤسسات الغربية على الزيادة في فعاليتها أو اختفائها.
- ✓ الدول ذات الاقتصاد المخطط عرفت مرارة ذهاب الأكثر منها إلى الزوال كالاتحاد السوفيتي ودول أوربا الشرقية.
- ✓ فكرة ليبرالية الاقتصاد أصبحت حاليا تأخذ أهمية بالغة في كل الدول مما نتج عنه العمل بفكرة السوق في كل قطاعات الدولة، والنقد التلقائي للإدارة.

7- Serge Alecian, Dominique Foucher, "Guide du Management dans le service publique", les Editions d'Organisations, 1994.p.63

✓ لمواجهة تباطؤ النمو الاقتصادي للدول، بدأت المؤسسات تبحث عن أسواق جديدة ولكنها لم تتخل عن النشاط التقليدي للمرفق العام (التلفزة، الراديو، التكوين، الصحة، الهاتف، البريد..) كوسائل لتحقيق ذلك.

✓ إذا كان للسوق خاصيتين أفضل من المرفق العام فيما يتعلق بالفعالية فإن له خاصيتان أقل من المرفق العام.

الخاصية الأولى الأفضل: السوق هو أداة لقياس الاختيار الأحسن أو الأسوأ، فكل قرار يؤخذ خطأ يترجم في الحين في عملية التسويق والنتيجة للمؤسسة، كذلك المرفق العام يأخذ نفس العواقب لكن شكلها يختلف.

الخاصية الثانية الأفضل: السوق تعتمد على المنافسة فيدفع بصفة مستمرة المؤسسة للتغيير و التكيف مع المحيط و التجديد، لكن المرفق العام لم يعرف نفس الضغوطات.

أما الخاصيتين الأضعف من المرفق العام واللتين تتميز بهما المؤسسة فهما:

الخاصية الأولى: السوق لا تستطيع معالجة الظواهر لمدة طويلة لأن المؤسسات تفضل دائما المدة القصيرة، وهذا سبب ضروري لها لضمان رقم أعمالها بصفة مستمرة، كشرط لحياة المؤسسة، لكن المرفق العام يعرف سكونا ورزانة لم تعرفهم المؤسسة.

الخاصية الثانية: السوق لا تستطيع تسيير الحياة الاجتماعية بصفة إجمالية ماعدا داخل المؤسسة، إذا سمحت لها بذلك وضعيتها المالية.

في هذه الظروف المرفق العام أصبح ضروريا أكثر من أي وقت مضى لضمان وظائفه الأساسية التي لا تتم إلا بواسطته، لضمان المدة الطويلة، ومعالجة المشاكل الاجتماعية.

2-2- المرفق العام من جديد يجب أن يكون فعالا

نظراً لضرورية المرفق العام يجب أن يعاد النظر في نمط تسييره لأن مهامه في العالم اليوم اختلفت وهذا لأن وظائفه وهياكله وطريقة تسييره الحالية أعيد ترتيبها من جديـد، فلم يعد يساير العراقيل المتتالية التي تظهر فقط، بل بدأ يواجه التغيرات الحساسة لمهامه (زيادة اللاأمن، البطالة، مشاكل المحيط، رفض دور الوصايا على المؤسسات..الخ) مع هياكل جديدة (ملائمة اللامركزية، التقسيم الجديد للمهـام بـين المـصالح المركزيـة

والممركزة..الخ). فالمرفق العام يجب أن يكون فعالا بمعنى قدرته علـى أداء المهـام الخاصة به، أي بلوغ الأهداف التي سطرها، لكن من جهة أخرى يجب أن يحسن أداءه أي الانسجام بين النتيجة المحصل عليها، والوسائل الموضوعة تحت تصرفه أي بلـوغ أهداف أكثر وأحسن بوسائل أقل، فالموارد المالية المخصصة للمرفق العـام أصـبحت محدودة لأنه ممول عن طريق الاقتطاعات من الناتج الوطني، وهـذا الأخيـر أصـبح يعرف حاليا نمواً متباطئًا، فيجب عليه أن يسير نفسه بما هو متاح له من الموارد حتى لو كلفه في بعض القطاعات تخفيض عماله.

إذا فالمرفق العام بدأ يعرف التغيير ولا يسير بما هو عليه حاليا (واقعه).

2-3- التغير يرتكز على وجود إطارات مسيرة

التغيرات التي طرأت على المرفق العام كما لاحظنا متعلقة بتغيير المحيط الاقتصادي والسياسي، لكن زيادة على ذلك الشروط التقنية والسوسيولوجية كلها تدفع بتدفق الإطارات المسيرة في المرفق العام.

التحولات التكنولوجية وخاصة تعميم المكتبية والإعلام الآلي نجم عنه وجوب تعليم الأعوان والإطارات لهذه التقنية، وخاصة تفكير المسيرين في تنظيم وطريقة تسيير مصالحهم من أجل التعميم والاستفادة من هذا العتاد.

التغيرات السوسيولوجية التي تفرض إعادة النظر في طرق التسيير لأن أجراء وزبائن و موظفي المرفق العام تغيروا كذلك أي كُونوا طلبا أكثر، مستقلون، وأصبحت مؤسسات تقدم لهم خدمات لم يقدمها لهم المرفق العام.

كل هذه أدت إلى إعادة النظر في طريقة التسيير الداخلي للمرفق العام والعلاقة بين الإدارة-الزبون الشيء الذي يترتب عنه تنمية المهارات التقنية للإطارات ونوعية تسييرهم، لأن الفعالية والكفاية اليوم للمرفق العام تكون عن طريق طاقة مسئوليه في تحريك الجميع بالمصلحة.

2-4- المرفق العام يجب أن يقود التغيير بنفسه

المرفق العام يجب أن يتغير، وهو الوحيد الذي يستطيع أن يقوم بها بصفة صحيحة، وأنه يتحكم في خصوصياته، طبيعة مهامه، صرامة قواعد المحاسبة العمومية، قانون الوظيف العمومي، الحوار مع الشركاء الاجتماعيين، وهو الذي يخترع قواعد التسيير الملائمة لحقيقته.

هذه العملية في الدول الغربية بدأت منذ سنوات طويلة، وبعض الإدارات فيها ذهبت بعيدا في هذا المجال، في كل هذه الحالات فإن التكوين في فن التدبير لعب دورا حاسما لإنجاح هذه التحولات، وبعض الإدارات انطلقت في نفس الاتجاه ولكن بصفة متأخرة.

وعليه يجب إتباع هذا الجهد والإسراع فيه، قبل أن تؤخذ إجراءات في هذا المجال من طرف السياسيين تحت الضغوطات الدولية والرأي العام الوطني، والمؤسسات التي تواجه منافسة عالمية محتكة، فكل التحولات والإصلاحات المفروضة من الخارج هي من طبيعتها تكون أقل ملائمة للواقع بخلاف التي تبدأ من الداخل.[8]

[8]- Viver J. "L'évaluation des Politiques et des actions Publiques", La Documentation française, 1989.p.73

الخلاصة

في ظل تغير المحيط الدولي الجديد الذي مس كل القطاعات بدون إستثناء ومنها الجامعة التي بدأت فيها عملية التغيير في معظم الدول منذ مدة حتى تواكب هذه التحولات لأنها أداة تستعملها الدول كمنبع للمعرفة للتحكم والسيطرة على هذا المحيط، ولهذا لابد للجامعة الجزائرية من إمتلاك أدوات تسيير حديثة ملائمة للواقع والإستغناء عن الطرق التقليدية، وخاصة في الظروف الحالية وهذا في ضل وفرة الموارد من جهة وتماشيا مع التحولات التي تعرفها القطاعات الأخرى.

الفصل الثاني

الإطار التحليلي لتسيير الجامعات

الفصل الثاني: الإطار التحليلي لتسيير الجامعات

I- تحليل سياسات تسيير الجامعات

إن جميع التحاليل التي يقوم بها المختصون والمتعلقة بتسيير الجامعات تأخذ بعين الاعتبار سياسة التعليم العالي المعمول بها من طرف الدولة كإطار مرجعي، لأن الجامعات هي بمثابة هيئات عمومية ممولة من طرف الدولة في أغلب الأحيان ومراقبة أساسا من طرف الدولة هذه السياسة تحدد لنا التزامات هذه المؤسسات وكذلك هوامش إستقلال الجامعات، فمثلا فرنسا قبل السياسة التعاقدية بين الجامعات والوصايا، كان التسيير مركزي للميزانيات للشهادات الوطنية، لتسيير الموظفين والإنجازات الجامعية، ومع التحولات الجديدة للبيئة وخاصة تقليص الاعتمادات، تبين أن هذا النمط من التسيير غير مجد لافتقاده إلى المرونة قصد حل مشاكل بسيطة أقل تعقيدا من طرف الجامعة، وهذا الفشل أدى إلى إعادة النظرفيه، واستبداله بالسياسة التعاقدية التي تدخل في إطار المشروع المتفق عليه من طرف جميع الأطراف المعنية بتسيير الجامعات. فجعلت حيز التنفيذ مفهوم التسيير الداخلي للمؤسسات وتم التطرق إلى تشخيص جميع المشاكل التي تعيق التسيير الجامعي وهذا ما يجب أن يعمل به على مستوى الجامعة الجزائرية إن أردنا أن نصل إلى تسيير ناجح، فالحلول الترقيعية المستعملة حاليا لا تزيدنا إلا تعقيدا لنمط التسيير المعتمد حاليا وخاصة مع التحولات الكبرى التي تحدث حاليا على المستوى العالمي، ولهذا فهو مفروض علينا أن نكيف نموذج التسيير حتى تحافظ الجامعة على بقائها واستمرارها.

هذه السياسات المتبعة من طرف الدول والخاصة بنمط تسيير الجامعات تعد بالنسبة للمحال إطارا وجيها لتحليل كيفية سير الجامعات لأنها تفتح أبعادا جديدة في استقلالية القرار والتسيير الإستراتيجي.

فمثلا قصد فهم ظهور سياسات اصلاح الجامعات، فإنه من الضروري استحضار مسألة تدخل الدولة في تسيير الهيآت العمومية، إن نقد سوء الخدمة المقدمة والتسيير البيروقراطي للمصالح العامة، وضرورة تحسين مردودها هم بمثابة أصل الحوار والجدل حول دور الدولة وخاصة في التعليم العالي، حيث أن

تدخلها مبرر على أساس أن المؤسسات الجامعية تنتج خدمات في التكوين والبحث، والتي يمكن تصنيفها في خانة أنماط ممتلكات عمومية مختلفة وكذلك أملاك واقعة تحت الوصايا.[9]

التفسير الأول: هي بمثابة أملاك لا يخضع منتوجها لإرادة المنتج (المستثمر) وهذا نظرا لأهمية الأسعار المحددة والمؤثرات الخارجية.

التفسير الثاني: هي بمثابة أملاك لا يمكن أن تخضع لقوانين السوق وذلك لأسباب أخلاقية أو اجتماعية وتبعا لهذه الصفات ترجع للدولة صلاحية أخذ شؤونها على عاتقها.

إن مبدأ شرعية تدخل الدولة في التعليم مؤسس بحجة أن الهدف الجماعي لا يمكن الوصول إليه عن طريق سوق المنافسة، ولكن إذا كانت شرعية تنظيم نشاطات التربية والتعليم من طرف الدولة مبررة باسم نظرية الأملاك الجماعية، "فإن الشكل الممركز إلى أقصى حد فهو سلطوي في تدخلاته وغير متأقلم في محيط هو في أوج تحولاته".[10]

إن مسألة المركزية أدت بنا إلى نظرة جديدة حول التسيير العمومي المؤسس على السياسات العمومية. هذا المفهوم يسمح لنا بشرح كيفية ظهور هذه السياسات في مجال التعليم العالي والتسيير داخل المؤسسات.

1- نظرية السياسات العمومية [11]

إن دعوى الدولة السلطوية المتمحورة حول إيجاد منفذ يؤدي إلى إعطاء نموذج جديد حول التدخل العمومي، تحليل السياسات العمومية هذه النظرة الجديدة تحاول أن تتجاوز النقاش الكلاسيكي مابين المتدخلين المادحين لدولة أكثر و الليبراليين الراغبين في دولة أقل تدخلا للإشادة بدولة أحسن، ولأجل فهم أكثر

9-LE DUFER.R et PAPILLON.J.C. « Gestion publique ».Vuibert PARIS, 1988 ; pp, 32-36.
10 - GRAVOT.P. « Economie de l'éducation ». Economica. PARIS ,1993 ; pp, 187-191.
11 - GREFFE.X. « Economie des politiques publiques ». Dalloz. PARIS, 1994 ; pp, 68-72.

لهذه النظرة الجديدة، فإنه من الضروري استحضار المجادلة التقليدية مابين أصحاب نظرية تدخل الدولة و الليبراليين.

2- النقاش حول دور الدولة

في البداية يجب أن نعرف أن هذا النقاش يقع ضمن الإطار المرجعي النظري، فاقتصاد الرفاهية الذي يهتم بالبحث عن أحسن إعانة للموارد الاقتصادية في مجتمع ما، هو الذي يؤدي للرفاه الاجتماعي ذي المستوى العالي وذلك استنادا إلى المعايير المثلى لـ«بارتو» "BARETO".

"إن هذا المعيار هو العامل المشترك لاقتصاد الرفاهية إلا أنه هناك بعض الاختلافات تظهر مابين أولئك الذين يكتفون بمعيار «بارتو» المنتمين إلى مدرسة الاختيارات العمومية والذين يطلق عليهم كذلك دعاة الاقتصاد العمومي الجديد وما بين الذين يريدون الذهاب إلى أبعد من معيار «بارتو» قصد الاختيار مابين عدد من توزيعات الموارد، وهم المتدخلين من قدماء اقتصاديو الرفاهية.(12)

بالنسبة لهؤلاء يعتبر السوق أفضل ميكانيزم يجاب الموارد كما بإمكانه أن يفشل في تحقيق ذلك في بعض الحالات الفريدة التي لا تستطيع التوفيق بين شروط المعايير المثلي بمفهوم «بارتو» وشروط توازن السوق وبالتالي بإمكاننا قبول تدخل الدولة مادامت هذه الأخيرة قادرة على توفير إعانة أفضل.

فتدخل الدولة مبرر من خلال انتماء التعليم العالي إلى الممتلكات الجماعية وإضافة المؤثرات الخارجية الإيجابية المحدثة من طرف التربية.(13)

حقيقة أن التعليم يشتمل على مفاهيم إيجابية سواء على المستوى الفردي أو الجماعي فالمستوى التربوي المحصل عليه من طرف الفرد ينعكس على سلوكه، عائلته، أصدقائه، زملائه في العمل وعلى المستوى الجماعي، إن تأثير التربية في الأهالي لها انعكاساتها على الدوائر السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية...الخ.

12- BERNARD .J. « Economie publique ».Economica.PARIS.1986.p, 50.
13-GREFFE X. "Economie des politiques publiques", DALOUZ, Paris, 1994, P.P. 73-80.

فهي تساعد على الاستقرار السياسي، التلاحم الاجتماعي وتنمية النشاطات الاقتصادية والفكرية.

أما الليبراليون يعاكسون تماما هذه النظرة ويرون أن تدخل الدولة لا نستطيع أن نصل به إلى وضعية مثلى مما يؤدي بنا إلى حدوث إضرابات[14] والسوق وحده هو الذي يستطيع أن يقضى عليها.

ففي هذه النظرية، تقدم مدرسة الاختيـارات العامـة " l'école des choix publics" ثلاث اتجاهات تساهم في العودة إلى السوق.

- **الاتجاه الأول:** يرى أن حق الملكية هو الوحيد الضامن لاحترام حقوق الأفراد، وهذا يكون محترما أكثر من طرف السوق أكثر منه في حالة تدخل الدولة، فنستنتج من هذا أن " السوق هو أفضل نظام يحمي الحقوق الفردية.[15]
- **الاتجاه الثاني:** يدافع عن فكرة وجود خلل في الموارد التجارية لا تسمح بتبرير تدخل الدولة أو اللجوء إليها عند الضرورة فقط، فمن الأفضل ترك الأفراد تنظم السوق للوصول إلى الأمثل عوض تدخل الدولة التي لها حظ ضعيف لتحقيق ذلك.[16]
- **المذهب الثالث:** يرى أن السوق هي وحدها الضامنة لاستقرار النظام الاجتماعي وأن الدولة تحدث الأزمات والاضطرابات.[17]

فمدرسة الاختيارات العمومية تقترح قراءة راديكالية و التي ليست دائما مقنعة فهي توقر السوق وفي نفس الوقت تعارض سوقا مثاليا بواسطة تدخل الدولة.

14- GREFFE X. "Le coût social", Encyclopédie Universelle, Paris, 1993.P.105

15- WILLIAMSON O. E. "Markets and Hierarchies, Analysis of implications", The Free Press, New-York, 1975.P.81

16- COASE R. H. "The problem of social cost", Journal of Law and Economics, N°3, 1960, p. 44.

17- HAYEK F. A. "The law, legislation and liberty", Vol. 2, London, 1976.P.25

3- تجاوز فكرة تعارض الدولة/السوق

فنظرية السياسات العمومية "Politiques publiques" تعتبر مشكل تدخل الدولة لا يُطرَح كمفهوم تعارض بين السوق والدولة وإنما هما متكاملين وغير متنافسين وهذا لتحقيق الأفضل وكميكانيزمين لتوفير الموارد.

فهي تساهم في تصحيح النظرة السلبية التي أعطتها مدرسة الاختيارات العامة لتدخل الدولة والإيجابية للسوق، فبالنسبة للمهام الثلاث للسوق "العمل، رؤوس الأموال، والمواد الاستهلاكية" ترى أنه لابد من تحكيم خاص لينظر حالة بحالة "بين السوق/الدولة".(18)

ومن جهة أخرى يتبين أنه من وراء التلاحم الظاهري لعمل الدولة يجنب التحالفات، والصراعات التي أهملتها النظرية السابقة، فالدولة كمنظمة لها إجراءاتها الخاصة التي بواسطتها تستطيع أن تقرب بين مختلف المصالح "Intérêts" التي بينها صراعات فهي تعرف كل المشاكل الموجودة بين المنظمات الكبرى كعدم تماثل المعلومات، الصراعات داخل هياكل القرار والمنافسة بين مصالح التنفيذ.

باختصار أن النظرة بمفهوم نظرية السياسات العمومية فتحت الطريق إلى تحليل جديد للإدارة التي تتجاوز التحليل الاقتصادي للبيروقراطية، هذه الأخيرة تعتبر الموظفين بمثابة بيروقراطيين يبحثون عن امتيازات خاصة بحكم منصبهم، حتى وإن كانت هذه الامتيازات ليست في شكل نقدي.(19)

لكن هناك تحليل فتح أفاقا واسعة تطور حاليا، حيث أن الإدارة تتكون من أعوان رئيسيين يعطون أوامر لأعوان منفذين تربطهم علاقات تنشيط لتحقيق الأهداف، فالعون الرئيسي مجبر على إعداد عقود قصد إرغام العون على التكفل بقسم من المخاطرة مقابل المكافأة التي تقدم له.

فمن مضمون العلاقة "رئيس/عون" "Principal/agent" هناك ضرورة للقيام بمراقبة فعالة ومفيدة لجميع الأطراف. فنلاحظ في هذا المضمون أن "العلاقة

18- GREFFE X, "Economie des politiques publiques", p. 09, مرجع سابق

19- GREFFE X, "Analyse économique de la Bureaucratie", Economica, Paris, 1986.P.34

رئيس/عون" تكمل نظرية التحليل الاقتصادي للبيروقراطية كحالة خاصة في حالة أن العون يخفي المعلومات على رئيسه ويتآمر ضده.

فالتحليل "رئيس/عون" يسمح لنا بفهم أحسن للسياسة التعاقدية للتسيير الداخلي للمؤسسات الجامعية.

II- طبيعة و طريقة التسيير بالجامعة

ندرس طبيعة وخصوصية الجامعة كمؤسسة تكوين وبحث ولكن كذلك كمنظمة، وبالاستناد إلى نظرية التنظيم والتطور المسجل في تصوراتها، يسمح لنا أن نحدد كينونة الجامعة مقارنة مع الدراسات المعيارية والفرضيات الاستنباطية التي تكون الإطار النظري لتحليل بنية المؤسسة.

المحيط الذي تقع فيه الجامعات هو عالم جديد يجب تفحصه ولا نستطيع أن نعتبر هذه المؤسسات العمومية كمنظمات معزولة، إن تأهيل الجامعة إلى "منظمة" يُبرر لنا السماح بالبحث عن قاعدة إستراتيجية للنشاطات، تحليل النشاطات وتحديد الأهداف، يكون من الآن فصاعدا جزءا من طبيعة تسيير الجامعات.

لإنشاء مؤسسات فعالة يجب تبديل "السلطة" بـ "مسؤولية كل فرد". فعملية التفويض تحول سلطة الإدارة إلى القاعدة الفاعلة بدون أن تلغيها، المسئول المنفذ يعوض الفرد الذي يملك السلطة مما يعني مسؤولية الفرد في ميدان خاص وليس بالضرورة فرض سلطته على المجموعة.[20]

1- مسألة العوارض

إن العوارض أو الطوارئ والتحولات الأكثر التي تواجـه الجامعـة هـي: "الطلبة، الجماعات المحلية والمؤسسات إذ هم الشركاء الأساسيون للجامعة التي تمثل

---

[20]- DRUCKER. P : Au delà du capitalisme–la métamorphose de cette fin de siècle. DANOD-PARIS 1993,
p.240

الهيئة العلمية، فبعض الدراسات تعتبرها كمنظمة لها نظام تسيير فقط" (21)، إلا أنـه لا يمكن أن نعزل الجامعة عن بقية المرافق العامة الأخرى.

هذا الجزء له ثلاثة أبعاد:

- الأول: يسمح لنا بحصر طرق التسيير في المؤسسات الجامعية.
- الثاني: طريقة التنظيم التي يجب أن تحقق، فالهياكل الجامعية يجب أن تتلائم مع تحولات المحيط التي تتغير بسرعة وتحدث انقطاعا مفاجئا مع تقاليد الجامعة الراسخة في نمط جدية الإدارة القديمة، فالمؤسسات التي تصبح مستقلة تفكر في التعديلات التي تحدثها على نمط عملها ونظام تسييرها، ففي وضعيات مختلفة ومتغيرة تستطيع أن تحدث تنظيما خاصا. فمسألة فعالية الهياكل تعتمد على مرجعية نظرية مواجهة العوارض « contingente » (22).

فنظرية عوارض البنية، ممكن أن تحال من زاويتـين مختلفتـين، فهياكـل المنظمة ممكن أن تتعرض إلى متغيرات داخلية أو خارجية.(23)

وفي الأخير من الضروري الإجابة على الحاجة لتحديد مسار سير التنمية والتطوير، فعلى المؤسسات أن تشرع في التفكير حول مهامها الأساسية، وتبحث عن ملائمة التحليل لأي قضية إستراتيجية. "فهي تعتبر في المؤسسة واحدة من الصعوبات التي تحقق وجودها وتأتي من النشاط والنتيجة التي مصدرها التحليل وثمرة قرار المسيرين، والتقسيم إلى النشاطات هو مبدأ أساسي لإستراتيجيات محددة". (24)

هل للقرارات الداخلية قوتها في المؤسسات الجامعية إذا كانت غير مستمدة من القوانين التي تحكمها ؟ وهل نستطيع أن نقسمها إلى استراتيجيات محددة ؟ الجواب يكون غامضا.

فالجامعات يجب أن تتحكم في العوامل الأساسية للنجاح في الإطار المرسوم لها فالبحث و التعليم ليسا نشاطان تكميليان، ونستطيع أن نتحكم فيهما عندما تطبق

21- Bienyame, L'application de la théorie des organisations à l'université, Revue économique, N°2, 1976, p.233.

22- LAWRENCE & LORSCH, Adapter les structures de l'entreprises, Edition de l'organisation, 1973, p. 431.

23- ROJOT, BERGMANN, Comportement et organisation, Vuibert gestion, Paris, 1989, p. 352.

24- MARTINET, Revue française de gestion, Les fondements de la stratégie, 1988, p. 58.

سياسة الإجمالية "Globalisation" بالجامعة، وإمكانية التصرف بصفة مستقلة في نشاط أو عدة نشاطات.

في هذا المجال، نستطيع القول أن كل ما يعترض الجامعات من مسائل متعلقة بمهامها الأساسية سواء آنيا أو على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل يجب أن يقابل بحلول.

2- تنوع الأهداف بالجامعة

تسطر الأهداف العامة في المؤسسات حيث يختار القياديون نوعا من الأهداف العملية منها: الزيادة في الأرباح، انفتاح الأسواق، ضمان الاستثمار...الخ. أما الجامعة فالأهداف العامة المتبعة هي التكوين أو الثقافة، لكن يجب أن يكون لدينا نظام تنظيمي "organisationnel" مفتوح ليصون العلاقات المتعددة مع المحيط والتعليم، والبحث وفي بعض الأحيان خدمات الاستشارة، ففي هذا الصدد ولضمان ذلك يجب أن تسطر أهداف متعددة، فإعدادها لا يكون عنصرا يقلل من تعقد هذه العملية إلا أنها تعتبر محاولة لوصف إجمالي لمختلف هذه النشاطات لكن النتائج تظهر مختلفة ومعقدة ومجردة، لأنها صعبة القياس وقليلة التحويل إلى أهداف عملية، فإجراءات التقييم والمراقبة للعمليات بواسطة مخطط تجديد أو تحديث، لا نستطيع أن نجد واقعا لهذا النموذج.

فنشاطات الجامعة جد متشابكة ومن غير الممكن فصل بعضها عن بعض، الشيء الذي يقودنا إلى صعوبة توضيح أو ضبط " نموذج عملي opérationnel". فتعدد العناصر في المنظمة سواء أكانت وحدة تكوين أو بحث، أو مدرسة عليا أو معهد والمسيرة من طرف مسئول له تفويض، وتباين أو تضاد المخططات التي يتبعها الأفراد تستطيع أن تولد لنا وضعيات متصادمة، التي بدورها تزيد من تعقيد العلاقات بين هياكل التسيير والعناصر العملية في التعليم والبحث.

وكذلك أن مؤسسة التعليم العالي، تختلف عن المرافق العامة الأخرى وبالأحرى المؤسسات العمومية للقطاع التجاري، حيث نجد صعوبة كبيرة في قياس

نتائجها، فقياس نوعية التعليم في فرع أو القيمة المضافة لحامل شهادة لا نستطيع ضبطها.

وكذلك نتائج النشاط حسابها قليل كالنموذج الإنتاجي نفسه حيث تبدأ كل عملية تسيير داخلية بواسطته، فتعيين وقياس النشاطات يجب أن ينجز قبل إجراءات متابعة التسيير.

3- التركيبة الأساسية لهياكل الجامعية

من الصعب رسم هياكل الجامعة، فهي مؤلفة من مكونات ذات مستوى أول (وحدات التعليم، البحث، مختلفة جغرافيا ووظيفيا، مصنفة في مجموعات لها نشاطات وموارد وأهداف مختلفة)، فالجمع بين مجموعة ذات المصالح المتناقضة والوظائف المختلفة تضر بتجانس المركبات أو المكونات، وتماسك أهدافها، وفعالية الجميع.

عملية توزيع الوسائل التقنية، المالية و الموارد البشرية في غياب إجراءات صارمة وجدية، لا تعكس دائما التقسيم العادل، والشيء الوحيد الذي يسمح لنا بالوصول إلى الصرامة المطلوبة هو نظام "الأهداف-النشاطات"، فالطلبة يعتبرون جزءا من هذه المجموعة، فهم أساس نشاط التكوين ويستطيعون أن يكونوا شريكا داخليا نشيطا في المنظمة أو شريكا خارجيا عندما يكونون في وضعية طالبين للخدمة الجامعية.

تكوين هذه الشبكة المعقدة يفرض علينا التفكير في تسيير مواردنا البشرية. وحاليا فإن تطبيق صورة المؤسسة على الجامعة منعدمة، لكننا نجد:

- ✓ أصحاب القرار يكونون إطارا مهيكلا ومتسلسلا إداريا الذي يوجه التسيير بصفة إجمالية للمؤسسة، ويملك سلطة القرار والتفويض، ويضمن التنسيق بين مختلف مكونات المؤسسة ومختلف الوظائف.
- ✓ مستخدمو الدعم، الذين يضمنون فعالية العمليات و التموين للمؤسسة.

✓ الأساتذة والباحثون الذين يمثلون "النواة الإنتاجية " ويضمنون نوعية التكوين وتقديم و تطوير البحث، فهم يُكونون عنصر الإنتاج -يُراقَب ويُقيم- عندما تكون تلبية رغبات جمهور الطلاب عن طريق نوعية تكوين مرضية.

فالاعتراف وغياب العداء والنظرة التشاؤمية للمؤسسة من طرف الشركاء الخارجيين هو نقطة تقارب للنشاطات، ويمكن تصنيفه كهدف مشترك بالنسبة لكل مكونات المؤسسة.

4- نموذج التمويل الخاص

إن النظام الجامعي أساسا ممول عن طريق ميزانية الدولة، فالجامعات لم تطور ثقافة للتمويل، فالأساس لوظيفة التسيير بالنسبة للآمرين بالصرف والمسئولين على مستوى مكونات الجامعة سواء العمداء أوعلى مستوى مخابر البحث ينفذون مصاريف ويتابعونها في حدود الاعتمادات المفتوحة وحتى لو كانت هناك فكرة البحث عن موارد أخرى لكنها تبقى دائما ضمن "فكرة جمع الأموال العامة" بحيث الفكرة التجارية غائبة عنها وبعض الجامعات التي أبرمت عقودا مع مؤسسات أخرى فإن هذه العقود تمت على أساس جزافي بدون حساب للتكلفة والتحليل للخدمات المقدمة (سواء بحث أو تكوين) فهي تباع بسعر أقل من سعر السوق.

وحاليا تبدو الفكرة التجارية غائبة تماما عن عملية صرف الاعتمادات المفتوحة في المؤسسات الجامعية، حتى أن نسبة لا بأس بها من هذه المصاريف ليس لها أي مردود ولا مقابل.

فالعلة لا تكمن في حجم الاعتمادات المفتوحة للجامعة بقدر ما تكمن في سوء الاستعمالات لهذه الموارد وحساب تكلفة المنتوج.

وبهذا لا بد من إدخال الثقافة التجارية لتكون كأداة يستخدمها المسيرون في صرف الموارد المتاحة، بالإضافة إلى ثقافة توزيع الموارد.

5- المسؤولية الاجتماعية

فالجامعة "تكون مجموعة من المرافق العامة" حيث أن الدولة كلفتها بمسؤولية اجتماعية، والمتمثلة في التكوين والبحث والتي تمول أساسا من موارد الدولة، فالمساهم من حقه أن ينتظر نوعية جيدة من الخدمات المقدمة له، فبصفة عامة الجامعات من جهة دائما يعترف لها شكلا بالحرية الأكاديمية، فهي تعمل ضمن أيديولوجيات متعددة معروفة ولها هامش مهم من المناورة في القيام بنشاطاتها، فالمتطلبات ذات بعد هيكلي ومالي.

في هذه الحالة يكون رد فعل القوى الخارجية جد حساس، والتي تعتبر حاليا العامل الأساسي في فرض -وبصفة إستعجالية- على الجامعة استقلالية في التسيير. وفي هذا الميدان يجب أن تتخذ عدة قرارات من طرف الأجهزة الخارجية وزارية، حكومية أو جماعات محلية لاستمرار بقاء الجامعة.

فالجامعة في اتصال دائم مع مختلف الأجهزة العمومية، وقليلا مع الهيآت الخاصة، فدراسة العوامل الممكنة، الضغوطات الوزارية، النمو الديموغرافي، التحول التكنولوجي، التدهور الاقتصادي هي عوامل مؤثرة للهياكل التنظيمية، فبدون إعطاء أهمية للعوامل السابقة لا تكون للجامعة مسؤولية اجتماعية لأن طغيان عامل على آخر يزيحها عن سكتها الحقيقية.

6- المحيط في تطور

فالوضعيات الاجتماعية والتاريخية و الاقتصادية تسمح لنا بدراسة ومعرفة العوامل المؤثرة ومدى تأثيرها على بنية الجامعة، فيعتبر بمثابة تحول تدريجي من نموذج وحيد إلى أشكال تنظيمية متعددة، الذي يستطيع أن ينتشر بصفة مختلفة وفقا للطبيعة الخاصة بكل مؤسسة ومهما يكن فإن الجامعات يجب عليها إيجاد معايير وشروط منافسة وإعادة تنشيط خاصة بها لمواجهة حركة الحرية التي تميزها، والضغوطات الخارجية التي تمر بها.

7-العوامل المحتملة أو الطارئة المؤثرة في الجامعة

هناك عدة عوامل طارئة توجه المؤسسات الجامعية نحو التحول مع من تتحاور وتتشارك مستقبلا من أجل التحكم في التغيير.

فالتغييرات المسجلة في أيديولوجيات الدول (التطور في مبدأ الاستقلالية والتعاقد بالنسبة للجامعات)، تعدد الطلب في التربية والبيداغوجية والهيكلة والمنافسة العالمية الحالية الحاصلة في التعليم، إعادة هيكلة أوربا والإتحاد السوفياتي، وزوال النظام الاشتراكي تُكون العوامل الخارجية الأساسية التي تُفرض على المؤسسات الجامعية. هذه العوامل صاحَبها التخفيض في عجز الميزانية من أجل فتح مجال المنافسة واسعا لتنمية القطاعات الخاصة. وفي الأخير، فإن التغيير السريع للتكنولوجيا وسوق العمل هي سلطة تُكون صعوبة في التوفيق بين الطلب والتكوين.

إن الأخذ بعين الاعتبار مجمل هذه العوامل يحتاج إلى تحسين النوعية في الخدمة المقدمة، تكوين الرجال، وتدعيم وسائل الاتصال مع المؤسسات والشركاء الخارجيين، هؤلاء يعرفون الدور الذي تلعبه المؤسسات الجامعية في المحيط الاقتصادي المحلي والوطني، ومضاعفة الاتصال مع المؤسسات والجامعات المحلية والجهوية، فإن سوق التكوين يختلف وفقا لاحتياجات المحيط، فتعدد الشركاء يُعتبَر منبعا للتجديد وعاملا عميقا يضع أيديولوجية الجامعة مَوضِع خِلاف.

في خلال العشرية الماضية وخاصة السنوات الأخيرة تضاعف عدد الطلبة، ومشاكل امتصاص كل الطلبات يفترض إعادة تنشيط كل الإجراءات المتعلقة بتسيير الجامعة كالاستقلالية والمرونة في قواعد التسيير القديمة التي أصبحت لا تتماشى مع أي نمط من الأنماط الموجودة على مستوى العالمي والتي تزيد من نفس الوقت أعباء إضافية على كاهل الدولة، وكذلك هياكل الجامعة يجب أن تكون موافقة لهذه المجموعة من العوامل التي يفرضها المحيط على الجامعة وهذا في أسرع وقت ممكن.

III- الجامعة كمنظمة ذات حركية دائمة

تعتبر الجامعات كمنظمات ذات طبيعة خاصة لا تشبه مكوناتها المؤسسات الإنتاجية الأخرى، أو الإطار التقليدي للإدارات الأخرى، فمعيار المردودية ونظرية القيمة النقدية تفتقد لديها، فتعدد النشاطات والميول إلى الحرفية التي تطغى على الشُعَب العلمية بالجامعات تذيب تصور الطبيعة الوحدوية للإدارة.

فضعف النمو الاقتصادي المسجل والذي تميز به الاقتصاد العالمي منذ 1973 نتج عنه مشاكل متعلقة بالتحكم في الميزانيات مما دفع معظم الدول إلى إعادة حساباتها فيما يتعلق بتخفيض نفقات الدولة، فعملية التنظيم الذاتي الخفي بدأ شيئا فشيئا يتخلى عن التسيير القديم والمركزي للنظام الجامعي وبدأت عملية استقلالية المؤسسات، ومسؤولية مختلف مكوناتها تعرف تطورا جديدا.

فالجامعات يجب أن تحلل المستقبل، وكيف يصبح شكلها مستقبلا، وكذلك إمكانيتها، كما يجب أن تقوم بتفكير كلي حول هياكلها وحول وسائلها "الإنتاجية" من أجل إعداد نماذج تفضيلية لها غاية ونتائج "vecteurs de performances" أي تحديد نشاطات الجامعات والأهداف التي يجب تحقيقها، فقياس التفضيلات متعلق بتحقيق هذه الأهداف وكذلك نوعية التكوين بميزانية معينة، وهذا بالاستناد على علم فن التدبير وإستراتيجية المؤسسات.

فالإدارة إذا ليست مجموعة لها حدودا معينة، فهياكلها أصبحت متغيرة وهذا بسبب ارتباطها بالمؤسسات والنشاطات الجديدة المخولة لها، وفَقْدِها للاحتكار مثلها مثل المؤسسات التجارية. لذا يجب عليها إدخال فن التدبير العملي و التنظيمي.

إن التحدي الذي تواجهه الجامعات يكمن في البيداغوجية، التكوين و البحث العلمي، فمهنة الجامعات هي مهنة ذات حدين، يجب ضبطها للبحث عن أفضل تركيبة لنشاطاتها، فالتكوين هو سبب وجود الجامعة لتلبية متطلبات الزبائن، والبحث العلمي هو الوقود الذي تتصف به الجامعة، مما يعني أنه لا يحدث تفاعل في البيداغوجية فقط، لكن يجب أن تنشأ قاعدة إستراتيجية بين البحث والتكوين تنشر في النشاط الاقتصادي والاجتماعي للدولة لتُحرز الجامعات على الاعتراف، فهي تملك مكانة الفاعل في تحولات المحيط الثقافي والاقتصادي والاجتماعي.

فرهان الجامعة هو قدرة تكيفها على مواجهة التنظيم المتوقع للمحيط، والاختيارات الأولية التي تفرض على كل مجتمع.

1- تحديد مهنة الجامعة

للجامعة مهنة ثنائية في الجوهر وغالبا ما يظهر هذا في القانون الأساسي للجامعات، إذ التعليم والبحث يمثلان دائما الجزء المكمل للأهداف المحددة لكينونة الجامعة. وحاليا، أضحى تحديد مهنة الجامعة صعب التحقيق، وهذا بسبب تضاعف النشاطات والتعقيدات الهيكلية والتحولات المفروضة من طرف المحيط.

إن الإجابة على سؤال "ما هي مهنة الجامعة؟" يمكن أن تكون بعدة كيفيـات حسب الأفراد. فغياب تعريف واضح لمهنة الجامعة يمكن أن يكون بمثابـة عامـل محفز لإرادة المسيرين للتحكم في المراقبة وإجـراءات التقيـيم والـصلابة التـي تواجههم، إلا أن هذا التعريف لم يحقق بصفة دقيقة في المنظمات. فاختلاف الأجوبة والاختيارات مرهون بالنشاطات والإجراءات والهياكل التابعة للمؤسسة.

1 - 1 - التساؤلات الأولية المطروحة

إن إصلاح طرق التسيير للجامعة والذي له أثر على الهياكل المكونة للجامعة يتطلب وضوحا في الأهداف المسطرة للاستعمال الجامعي، فسيرورة النشاطات الناتجة يجب أن تفحص بكل دقة. يحدد النشاط الغالب في المنظمة شكلها الهيكلي، فالاستغلال والأهداف المراد تحقيقها يمكن أن تعتبر معايير احتمالية لنماذج التسيير والتنظيم.

فتعدد النشاطات يستطيع أن يولد وضعيات للمنافسة الداخلية ومعركة في المهارات والاختصاصات، فبعض المخابر مثلا تفضل نشاطات البحث وأخرى تفضل تقديم خدمات للمحيط من أجل جلب موارد جديدة ...الخ.

فتحديد المهنة لكل جامعة مرتبط أساسا بالأفراد الذين يضمنون مهام فن التدبير، فهي مرحلة مهمة أثناء إعداد التشخيص الإستراتيجي للمنظمة، فالتفكير الأولي حول النشاط يحدد نوع إستراتيجية المؤسسة الجامعية وعوامل نجاحها، فيتم

تحديد مهام الجامعة في مستوى أول من طرف الدولة بواسطة القانون وعلى مستوى ثان من طرف إدارة المؤسسة عن طريق القانون الأساسي للجامعة وفي المشروع السياسي العام في أغلب الدول، وفي مستوى ثالث تحرف وتوجه من طرف الفاعلين الداخليين للجامعة (الباحثون، والمدرسون...الخ) فيستطيعون أن يُكَونوا تحديا للسلطة التي تحدد المهنة الجامعية و النشاطات، فوظيفة الفاعلين في الجامعة تحدد عمل السياسيين. لتفادي الانحرافات، من الممكن في المرحلة الأولية اتخاذ جامعات نموذجية كما حدث مثلا في فرنسا سنة 1992-1993 من أجل أن تَأخُذ على عاتقها مشروع إصلاح المالية والمحاسبة للمؤسسات، وإعداد فكرة تطبيقية حول معايير المحاسبة، المالية والتنظيمية ومخطط التجديد. أو إسناد الفكرة إلى الاختصاصيين في التسيير الجامعي والمالي والإداري والبحث أو حتى إلى مكتب دراسات وطني أو دولي مختص في المجال، فالقاعدة الإستراتيجية تطبق طبيعيا في تحديد مهام مؤسسة من القطاع التجاري، فتسمح لنا بتحليل الاستغلال للمؤسسة من أجل حصر مميزات المؤسسة وتحديد المنافسة ومعرفة السوق وتطوره المحتمل، فإنه يمكن تطبيقها على الجامعات باعتبارها مكانا للتكوين، ومركزا متعدد الاختصاصات في البحث ووحدات تقدم خدمات للجمهور وتبحث بصفة مستمرة على تحسين النوعية.

من هذه القاعدة تطرح عدة تساؤلات يجب إحصاؤها بواسطة "لوحة قيادة الإصلاح"[25] والمعدة من طرف مختلف المستشارين في التنظيم من أجل التغيير.

- ✓ ما هي المكانة التي تحتلها الجامعة في المجتمع ؟
- ✓ أي نوع من الجمهور له حق الاستعمال وله صلة بها ؟
- ✓ ما هي درجة مدة حياة المنافسة الجامعية، وماهي درجة التلبية التي تقـدمها مقارنة مع متطلبات الجمهور ؟

وللإجابة، هذه الأسئلة عليها يجب توفير الوسائل الخاصة لتحقيق الأهداف.

- ✓ ما هي العلوم الضرورية ؟
- ✓ ما هي التكنولوجية المستعملة ؟
- ✓ ما هي قنوات الاتصال ونظام الإعلام الواجب وضعه ؟

[25]- NICOLLED, rapport rédigé lors de la conférence des Présidents des universités, Octobre 1992, p.34

على ضوء الإجابات الممكنة يمكن وضع مشروع تحديث، وإدخال تعديلات على نظام تسيير الجامعات والهيكلة والتفكير في إجراءات الميزانية والمحاسبة.

2- 2 - صياغة مهنة الجامعة

يمكن أن تحصر نشاطات الجامعة فيما يلي:

- التعليم والتربية.
- البحث و التكنولوجيا.
- الاستشارة.

بالتحليل نجد أنفسنا أمام عدد كبير من المهن، تُكون النوعيات و التقنيات صعوبة في تحديد المهن أو المهنة السائدة، هذا التنوع هو نتيجة التالي:

- ✓ تغير الكليات أو الجامعات تاريخيا يعرف انتقالا ثقيلا من الطريقة التقليدية إلى الحديثة وكذلك الاستقلالية العلمية.
- ✓ إرادة صنف الأساتذة الفاعلين الداخليين، فنوعية الأساتذة الباحثين لها خاصية مزدوجة (المهارات والنشاطات هي أكثر تماسكا)، هذه الازدواجية تتعارض مع إرادة تحديد المهام.
- ✓ القرارات السياسية الناجمة عن التصريحات السياسية العامة، فإشراك التحليل مع مختلف العناصر يجب أن تكون له فعالية قوية.

إن التعبير عن المهن الجامعية ليس مطلقا، فهي تدخل في إطار نشاط مهمة المرفق العام، فلا يمكن الوصول إلى عملية التحديث إلا بعد تحديد المهام العامة المسندة إلى الجامعات، فالدولة يجب أن تمنح للمؤسسات الجامعية المرونة الضرورية من أجل أن تتطور وتكيف هياكلها ووسائلها المستعملة.

أي أثناء إعداد الإصلاح لابد من إلغاء بعض الإجراءات القانونية التي تعيقه وخاصة أن القوانين الحالية لا تتلاءم بأي شكل من الأشكال مع نمط التسيير الحديث للجامعات، فدرجة التفوق المسطرة بالنسبة لأي نشاط ممارَس يشترط الإعداد المسبق الهيكلي للمؤسسات (المهارات الضرورية، التكنولوجيا المتحكم فيها، صورة

المؤسسة في المجتمع، الاحتياجات للموارد، درجة الاستقلالية عن الممولين للجامعة، معرفة المنافسة، معايير التقييم، الاحتياجات للإمدادات...).

2- نماذج المنظمة الجامعية

2-1- النموذج الإستراتيجي للجامعة

يجب أن يتلائم النموذج الإستراتيجي للجامعة مع الوسائل المتاحة، مع الأخذ بعين الاعتبار التجانس بين النشاطين الأساسيين للجامعة "التعليم والبحث"، هذان النشاطان هما في نفس الوقت مستقلين حيث نستطيع تحقيق واحدا دون الآخر، لكنهما متكاملين أثناء الممارسة.

وكل فرع من المهن يُدخِل تطويرا على الفرع الآخر لأنه يؤثر فيه بأي شكل من الأشكال، فالإستراتيجية الموضوعة قيد التنفيذ بالجامعة وكذلك الهياكل المسخرة لقيام الجامعة بمهامها لابد أن تأخذ في الحسبان فعالية التعليم وتطوير البحث.

" يُكون النموذج الإستراتيجي لمؤسسة نموذجا للاستغلال ونموذجا للتنمية".[26] هذه القاعدة يمكن تطبيقها على أي منظمة حتى في غياب هدف الربح أو المصلحة التجارية للمؤسسة. فالنموذج يسمح بالبحث وجمع أفضل الشروط للوصول إلى الأهداف المسطرة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الداخلية و الخارجية للمنظمة.

وبما أن الجامعة لها أهداف ومهام، ولمواجهة ضغوطات عوامل النمو الداخلي والخارجي المفروض عليها، يجب عليها التفكير في نموذج يتلاءم وطبيعة مهامها، ومن النماذج الممكن العمل بها هي تصور نموذج مع توضيح ملاءمته للتغييرات الحالية سواء السياسية أو الاقتصادية "الداخلية والخارجية" المفروضة على الجامعة، وفي هذه الحالة لابد من تحليل الجمهور المعني بالجامعة سواء الشركاء الاجتماعيين الزبائن، الطلبة، الأساتذة، الموظفين، الجماعات المحلية، ودراسة احتياج كل فئة، تحليل الوظائف التي تقوم بها الجامعة، طبيعة الوسائل المستعملة (تكنولوجيا)، يلائم نموذج الإنتاج والاستغلال هذا التعليم وتنمية البحث، ويتحكم في

---

[26]- MARTINET A.C. "Diagnostique stratégique", Edition Vuibert entreprise, Paris, 1988, P.157.

سيرورة الإنتاج للتعليم وتسيير تطوره الكمي والنوعي في حين يدخل البحث في الخانة التنافسية ويمكن تقييمه وتنميته، بحيث يُوضح في النموذج أن هذه النشاطات تخضع لضغوطات السوق بصفة قوية وليس إلى هياكل الوصايا.

فالثنائية "التعليم-البحث" تكون ميكانيزما عكسيا، فالنموذج المركب يصف الشكل الذي بواسطته تستطيع كل مؤسسة هيكلة نشاطاتها لتكون فعالة وتجسيد عوامل المنافسة.

فالتطويع الأول للمهنة يجب أن يستجيب إلى احتياجات التعليم والطرق التطبيقية لتنظيم العمل، قواعد تخصيص الميزانية، ونظام الإعلام في التسيير.

أما الثاني فهو إظهار القوة الفاعلة والمحركة والفائدة المحققة والتي تساهم في الهيكلة الإدارية والتنظيمية والميزانية المختلفة وعليه يجب تبني نوع "نموذج عملي مسير أو مبرمج ونموذج التنمية العملية النشيط من أجل دراسة التفاعلات بين نشاطات التعليم والبحث" (27) فنموذج الاستغلال في المؤسسة هو تنسيق فعال للعناصر التالية: مجالات الاستثمارات، الإنتاج، خدمات، نظام معين وموارد داخلية مكيفة.

2-2- النموذج العملي المبرمج أو الاستغلال

كُيف هذا النموذج على الجامعة من طرف **ALAIN-CHARLES MARTINET**(28) والفكرة الأساسية جاءت من عند **R.NORMANN** والذي يرتكز على البحث عن تنسيق ناجح في :

- ✓ المجالات العلمية التي تعكس مهارات الجامعة.
- ✓ الإنتاج والخدمة المقدمة(التكـوين الأولـى، المـستمر، التـسيير، التـأليف والاستشارة).
- ✓ الموارد و الوسائل الداخلية المكيفة (الهياكل التنظيمية، نظام التسيير) وهذا يتجلى في تحديد المهنة الملحقة بوظيفة التعليم، فعدة وظائف تغلب عليها نسبيا طبيعة ثبات المحتوى وطريقة العمل، على الرغم من التغيرات الحاصلة

27- MARTINET A.C. نفس المرجع السابق .P.162

28- MARTINET A.C. نفس المرجع السابق .P.171

لكن يتصف بعملية تجديد ضعيفة، فمراجعة طرق التغيير ومحتوى مرجعية التعليم لا نستطيع أن نقوم بها خلال كل دورة أو سنة جامعية، بخلاف التكنولوجيا المرتبطة بوظيفة البحث، فإن معايير التغيير بها كثيرة و خاضعة لموضوعية غير متوقعة في أغلب الأحيان.

فالنموذج العملي يجب أن يرسم إستراتيجية الجامعة ليكون فعالا ومؤثرا ليلبي طلبات السوق وليقوم بالخاصية التنافسية و التحكم في التغيرات.

ففي النموذج العملي "التعليم" لا يمكن تجاهل التحولات الزمنية بسبب الضغوطات المفروضة عن طريق التحول التكنولوجي والاجتماعي، فسوق التكوين في تحول مستمر، وكذلك سوق العمل والتشغيل والعلوم والتكنولوجيا، على الرغم من سيرورة الاستغلال المرتكزة على رسم تقني ثابت، التحولات العملية تظهر أحيانا متذبذبة، فهناك نمو النشاطات بواسطة النمو الكمي للخدمة المقدمة، وهنا لابد من تبديل التغيير المتحكم فيه بالتغيير المتذبذب، وهذا بوضع منطق متجانس للتنمية الذي له صدى مباشر على نشاط البحث، هذا المنطق يحتاج إلى نموذج ديناميكي وعلمي من أجل تلبية:

- احتياجات المحيط.
- قنوات الاتصال والتبادل الفعالة والمؤثرة، تعد بصفة شكلية بين الناشطين، حيث أن نشاط التعليم يستفيد من نتائج البحث ويضمن تطور مرجعيته.

2-3- نموذج التنمية العلمية أو النمو الديناميكي للبحث

المنطق و تنظيم الوسائل والسلوك يصحبه وضع تحليل للسيرة وتسيير نشاطات البحث وطريقة وضعهم في المنظمة الجامعية يقوم به أفراد ومراكز المسؤولية بالجامعة، التطور التكنولوجي انفتاح الجامعة على عالم الشراكة، تطور الاحتياجات المعبر عنها من طرف الشركاء الجدد، شدة المنافسة، عولمة المهارات يفرض على المؤسسات تنمية ديناميكية. ففي هذا المفهوم البحث الأساسي والهندسة التكنولوجية تُكون العنصر السائد في التنمية وتنظيم النشاطات وهذا وفقا لتفضيلات التمويل الممنوحة للهيآت ما بين الجامعات أو بين القطاعات، فاختلاف و تمايز

الميادين العلمية لا بد لها من تسيير مستقل وجزئي، لأن هناك عدة وحدات تُكون المؤسسة، يجمعها عنصر واحد وهو الدفاع عن استقلالية التسيير والموارد الخاصة.

2-4- النموذج البنيوي

يوضع الهيكل البنيوي بالمنظمات على شرط أن تكون المؤسسة في نشاط، فيتم تقسيم المهن إلى ساكنة ومتحركة لكن هذا التصنيف يتطلب نظامين مختلفين من التسيير لكنهما متوازيان، لهذا يجب البحث عن لامركزية لكل نوع من النشاط ونضمن له قيادة متكاملة وقوية، لكن هذا ينجر عنه صعوبة في التحكم وهذا لزيادة حجم النشاطات داخل المؤسسات والمعاهد التكنولوجية والكليات والمدارس العليا نتيجة عملية تقسيم المهن.

ولهذا فمن غير الممكن الفصل بين نشاطات البحث والتعليم في هيكلين مختلفين لأن هذا يتنافى مع مهام الجامعات والخاصة بتسيير وتطوير العلوم، لكن التفكير في صيغة الاستقلالية يكون في برامج التنمية والتصرف في الميزانيات التي تحدد بالأهداف المسطرة لكل نشاط على حدى وهذا ما هو معمول به في عدد كبير من الجامعات. فثنائية المهنة يجب أن تُعد بكل شفافية، وهذا بتبني تفكير حول الإجراءات التي تسمح بربط نموذجي الاستغلال بعضهما ببعض. فتطوير الجامعة يمر بتحديد نموذج متجانس لتنمية المهن المسيرة، فإجمالية الميزانية، الهيكلة على شكل مراكز مسؤولية لها أهداف مسطرة، والحاجة إلى المنافسة تُكون العناصر التي من شأنها أن تدفع إلى تكامل القطاعات المتمايزة، والطموح إلى إعداد مشروع مؤسسة موحد و متجانس ومتكامل يحقق الأهداف المرجوة وفي نفس الوقت ينمي مرونة التسيير.

الخلاصة

إن أي نظام تسيير للجامعات يؤخذ به، يجب أن يعكس ويأخذ بعين الإعتبار كإطار مرجعي له سياسة التعليم العالي المتبعة في تلك الدولة وهذا حسب طبيعة وخصوصية كل دولة ومجتمع مع التحليل الموضوعي والحقيقي بصفة صادقة لظاهرة المنظمة الجامعية ومن المعطيات المتوصل إليها نقوم بصياغة نموذج ملائم لها.

الفصل الثالث

اتخاذ القرارات وإعداد الإستراتجية بالجامعة

الفصل الثالث: اتخاذ القرارات وإعداد الإستراتجية بالجامعة

I- نماذج اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالجامعات

إلى جانب الخصائص الأساسية للجامعات، هناك موضوع مهم للتحليل الاستراتيجي في اتخاذ القرار، يجب دراسته من خلال نماذج أساسية خاصة بعوامل القرار للجامعة، و هذا لفهم كيفية اتخاذ سيرورة القرار الاستراتيجي، آخذين بالاعتبار الطبيعة المهنية وخصوصية عوامل القرار السانحة لتوضيح عناصر تكوين الاستراتيجية لهذا النوع من التنظيم.

يعتبر التنظيم الجامعي جد معقد، بحيث تلاحظ هذه الصعوبة من خلال عوامل تحديد الأهداف للأفراد والجماعات داخل وخارج الجامعة، ويتجلى ذلك في الأهداف المحققة الناشئة عن القرارات المتخذة، ونوعية المناهج التنظيمية والإدارية المستعملة لها.

ومن خلال أدبيات التعليم العالي، هناك عدد من المناهج النظرية التي تساعدنا على فهم عوامل اتخاذ القرار في الجامعة. وقبل التعرض إلى هذه المناهج يجدر بنا إعطاء صورة لأهمية المناهج الاجتماعية البسيطة لتفسير هذه الحقيقة، دون أن ننسى أن هناك بعض الباحثين الذين حاولوا إعطاء بعض المناهج التي لا تقل أهمية عن المناهج الأخرى لبناء المورد البشري لتفسير هذه الحقيقة.

من أهم هذه المناهج:

- المناهج العقلانية.
- المنهاج غير المؤكدة أو غير اليقينية.
- المناهج السياسية.

1- المناهج العقلانية

هي مناهج تعتمد على الموضوعية في تحليل الظواهر وإعطاء حلول مبنية على قواعد علمية، وتنقسم المناهج العقلانية إلى نوعين:

1-1 - المنهاج التحليلي

هو منهاج مستمد من التحليل الموضوعي، المبني على قاعدة تصور الخطوط للسيرورة الممكنة للاختيارات الاستراتيجية على أساس فرضية، وهي أن اتخاذ القرار يجب أن يكون موضوعيا وعقلانيا.

إن التسيير الجامعي يختلف عنه في المؤسسات الأخرى، وأن طبيعة النزاع في الجامعة تختلف عن غيرها من حيث اختلاف عوامل البحث العلمي والتسيير الأمثل للجامعة، مركزا على تحقيق الأهداف ومختلف البرامج التي تخضع لتحليل صارم لسيرورة كل الاختيارات، وهذا بجمع المعلومات والمعطيات قبل أي قرار لتفادي العراقيل التي قد تنجم عنه.

1-2- المنهاج الواقعي أو البراغماتي[29]

يعتقد هذا المنهاج أن للإيديولوجية دور كبير في تحديد الاختيارات الممكنة، بينما اتخاذ القرار العقلاني يشير إلى حلول فقط، خلال فترات الثبات التي بإمكانها إعادة الحركة، وفهم عميق لسير الجامعات.

هذه الفرضية لها متغيرات كبيرة لنجاح الأهداف في فترة محدودة للسير الحسن للجامعات (في فترات عدم اليقين).

كما أن المنهاج البيروقراطي والمنهاج الجماعي "Collégial" لهما علاقة بالبنية التنظيمية، واللذان يؤثران في التسيير الجامعي.

وحسب "فيبر" (Weber) فإن المنهاج البيروقراطي يعتمد على الضبط المستمد من العقلانية القانونية، ومعارضة التنظيم اللاشكلي، وطبقا لهذا المفهوم فإن خصائص البيروقراطية تتجلى في هذه النقاط:

1- الكفاءة رمز للترقية.
2- التثبيت في الوظيفة قبل الاختيارات.
3- توفير الأمن في المؤسسة.

29 -LINDBLOM C.E , " The science of muddling through public administration" ,Review,Vol,19,N°2,1959,pp79-88.

4- توفير النظام المعلوماتي.

إن أغلبية هذه الخصائص تساير التنظيم الجامعي، لأن خصائص هذا المنهاج تساعد على فهم مجال الحركات، وليس بالخصوص إرادة التغيير المعتمدة علـى التنظـيم اللاشكلي، وهذا ما جاء به كثير من الكتاب مثـل "قودمـان" (Goodman) الـذين تعرضوا إلى أهمية دور المنهاج البيروقراطي في التنظيم الجامعي.

أما بخصوص المنهاج الجماعي، فيتميز بتوزيع المسؤوليات والمهام، بحيث أن كل جامعي له سلطة المسؤولية في اتخاذ القرار، تحليل العوامل وإدارة النزاع داخل النظام اللاشكلي، وبرز هذا النظام في الستينات[30] و وجد معارضة كبيرة من الحركة السياسية.

2-نماذج عدم اليقين أو عدم التأكد

يرى " Cohen، Marche" [31] أنه للوصول إلى منهاج أفضل لإتخاذ القرارات في الجامعة، وهذا في ظل نظام الفوضى المنظمة(Anarchie organisée)، لابد أن يظهر كل فرد أو وحدة قاعدة(Unité de base)، مستقلا في اتخاذ القرار. "فربما هذا يكون صالحا في حالة غياب اتفاق جماعي في المؤسسات الجامعية"، وإن نشوء أي عامل لا يكون مبنيا على التنسيق و لا المراقبة، يؤدي إلى المساهمة في اتخاذ قرارات ضعيفة، وكذلك إلى ظهور صعوبات وعراقيل في التسيير الجامعي.

وطبقا لهذا المفهوم، يقترح أيضا "Cohen و Marche" نظرية أخرى تدعى بمنهاج اختيار القمامة (Le modèle de choix de la poubelle)، ولقد لقي هذا المنهاج معارضة كبيرة لعدم مسايرته للتسيير الجامعي، لأن أساس هذا المنهاج يرى أن المشاركين في اتخاذ القرار يستطيعون الرمي بالمشاكل والحلول في القمامة أي لا يعطون أهمية للمشاكل، فالمشكل وحله يُفحص وفقا للأهداف، والاختيار يكون آنيا للقرار، ففي حالة الهيكلة الاقتصادية الصارمة والضغوطات الخارجية القوية، يكون النموذج السياسي أفضل احتمالا.

---

[30]- GOODMAN P., "The community of scholars", Random house, New York, 1962.P.109

[31]- COHEN M. & MARCH J. G., "Leadership and ambiguity", The American college presidency, Mc-Graw-Hill, New-York, 1974.P.53

3-المنهاج المستمد من السياسة

إن واضعو هذا المنهاج يعتمدون فيه على مصالحهم الخاصة فقط، ويستعملون كل الوسائل السياسية للتأثير في اتخاذ القرارات وتحقيق أهدافهم.

ومن المدافعين عن هذا المنهاج المحامي "بالدريج" (J.V.baldridge)، ففي السبعينات بالولايات المتحدة الأمريكية قاد مشروع بحث يسمى مشروع ستاندفورد لقيادة الجامعات(Le projet STANFORD sur le gouvernements des universités). [32]

أول هذه المناهج استُعمل في جامعة نيويورك معتبرا أن الجامعة تتميز بالتنظيم المعقد، لذا وجب دراستها عبر النظام السياسي طارقا عدة فرضيات لذلك

- ✓ مساهمة الأفراد في اتخاذ قرار ما عندما يوظف لمصلحتهم المتغيرة.
- ✓ اتخاذ القرار مع تناسب مقياس الزمن.
- ✓ الجامعة هي مجموعة مصالح وأهداف وقيم مختلفة.
- ✓ جعل حدود للسلطة الشكلية تناسبا مع مجموعة المصالح والأهداف المختلفة.
- ✓ تأثر سيرورة اتخاذ القرار بمجموعة المصالح الخارجية.

ساهم النموذج السياسي كثيرا في فهم وتسيير الجامعات في وقت الأزمات لما كانت النزاعات حادة، والضغوطات جد قوية، ولكن البعض يرى أنه يعطي أهمية للضغوطات ولا يبالي بالعامل الاجتماعي ومبادئ عقلانية التسيير.

فمختلف المناهج المبنية على العقلانية وخاصة البيروقراطي والاجتماعي بإيجابياتها وسلبياتها ساهمت في تفسير عدة عوامل لتسيير الجامعات ولها أهمية في إعداد نموذج لاتخاذ القرارات بالجامعات.

وحسب النظرية التشكيلية(Théorie configurationnelle) لـ (Mintzberg)، هذه النماذج تساعدنا في فهم تشكيل الاستراتيجية داخل المنظمات.[33]

---

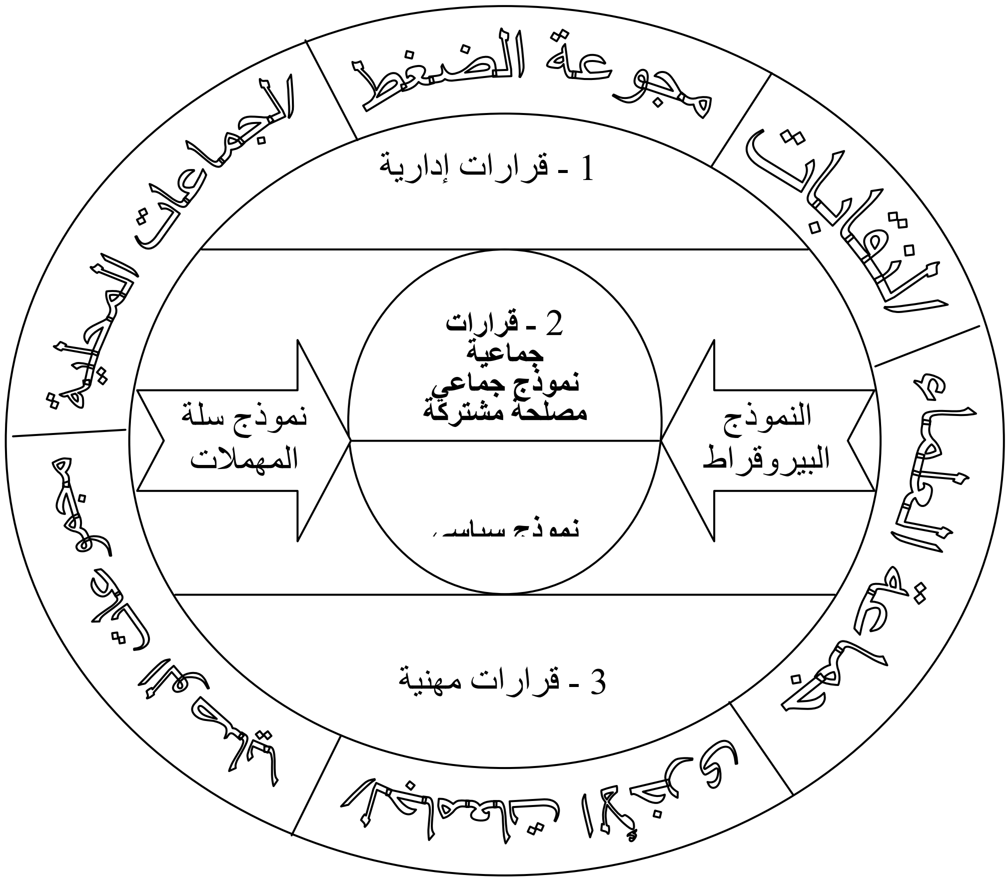
[32]- BALDRIDGE J. V., "Power and conflit in the university, Research in sociology of complex organization", Wiley, New-York, 1971.P.79

[33].- HARDY C, LANGLEY A, MINTZBERG H. et ROSE J., "Strategy formation in the university setting", University Press, New-York, 1984.P.113

II - سيرورة القرار بالجامعة

إذا حددت الجامعات إستراتيجياتها وفقا للطريقة الكلاسيكية، بحيث أن المسيرين الإداريين هم الذين يعدون المخطط المفصل و المتكامل الخاص ببرنامج التعليم، البحث، المالية، المستخدمين، التجهيز ...إلخ، و هذا لا يكون دائما صحيحا.

ولكن الجامعة كهيئة معقدة تحتاج إلى خبرة متخصصة لأخذ قرارات استراتيجية، ففي بعض الأحيان يكون مؤهلا لها الإداري، وأخرى الأستاذ، وقرارات أخرى لا يستطيع أن يتخذها لا الإداري ولا الأستاذ، وإنما تُتَخذ من أطراف أخرى لها مصالح ومؤهلات مختلفة، والشكل أدناه يوضح المستويات الثلاث لاتخاذ القرار داخل الجامعة، وسوف نتعرض للقرارات المراقبة من طرف الأساتذة والإدارة والجماعية، تبعا لكل نموذج سواءا كان اجتماعيا، سياسيا، القمامة أو العقلانية.



شكل(2) المستويات الثلاث لاتخاذ القرارات بالجامعة

Source : Modèle de MINTZBERG. H., "Le management", Editions d'organisation, Paris, 1989, p. 269.

1- القرارات المراقبة من طرف الأساتذة

يحدد الجانب الأكبر من المهمة الأساسية للجامعة من طرف الأستاذ، كالمحتوى، النمط البيداغوجي للتعليم، مشاريع البحث والتنظيم وفقا للأهداف، كل هذا يكون الاستراتيجية الكلية للجامعة، وهذا نظرا لطبيعة تكوينهم ومؤهلاتهم العلمية والتي لا يستطيع أن يقوم بها طرف آخر.

2- القرارات المراقبة من طرف الإداريين

يشارك الأساتذة في بعض الأحيان في القرارات الإدارية وهذا نتيجة لمشاركتهم في التسيير الإداري وتمثيلهم في بعض اللجان، ولكن هناك قرارات يختص بها الإداريون فقط كتحديد سيرورة وطرق التسيير، الجانب المالي، تسيير المستخدمين، التموين ...إلخ[34].

3- القرارات المسطرة جماعيا

هناك عدة قرارات تتميز بها هذه المجموعة مثل:

- ✓ الإبداع
- ✓ التوفيق
- ✓ البرمجة
- ✓ الترقية ... الخ

ولفهم دور وتأثير كل جماعة على هذه القرارات، تصنف سيرورة اتخاذ القرارات إلى ثلاث مراحل:

1- مرحلة معرفة الحاجة إلى القرار.

2- مرحلة البحث وإيجاد الحلول.

3- مرحلة اختيار الحلول.

---

[34]- COHEN M. et MARCH J. G,P.71 مرجع سابق

إن صعوبة اتخاذ القرارات في الجامعة تتطلب تحقيق مقياس المبادرة الفردية والجماعية، لأن التغيير الإداري يتطلب تظافر جهود كل من الأستاذ، الباحث والإداري وحتى تأثيرات خارجية عن الجامعة كممثلي الحكومة، ضغوطات المحيط ...الخ.

لهذا فالسؤال المطروح هو:

كيف توظف عوامل اتخاذ القرار في الجامعة ؟

وللإجابة على هذا السؤال، هناك أربعة مناهج يجب العمل بها:

أولا: المنهاج الجماعي: الذي يعتبر أن المصلحة المشتركة هي القوة المسيرة للجامعة، وأن اتخاذ القرار يتم عن طريق المشاركة الجماعية والموافقة.

ثانيا: المنهاج السياسي: من هذا المنهاج نستنتج أن لا المصلحة المشتركة ولا المصلحة الشخصية تسيطر على عوامل القرار، ولكنهما يكملان ويتكيفان لصالح التسيير في الجامعة، وأن العوامل السياسية تلعب دورا فعالا في أخذ القرارات الجماعية. أما في حالة ندرة الموارد أو الاتفاق على فكرة جماعيا أو النجاح السياسي فإن القرار يكون جماعيا.

ثالثا: نموذج القمامة: المفسر لاتخاذ القرارات بالجامعة والذي تظهر فيه سيرورة القرارات خالية من الأهداف أو غير مؤكدة أو غير واضحة، وأن وسائل تحقيقها بها إشكالية، وغير مبنية على المصلحة المشتركة والخاصة، بخلاف المناهج السياسية والجماعية تطبع كثيرا القرارات التي لها أهمية استراتيجية، بينما نموذج القمامة تطبع عليه صفة القرارات الثانوية.

رابعا: النموذج العقلاني: فهو يرتكز أساسا على الحساب لاختيار الحل الأفضل، أو على الأقل للتفرقة بين الاقتراحات المقبولة، والتي لا تمثل أولوية بالنسبة للجامعة. هذا النموذج يظهر أحسن وملائما للهياكل التي تحسب التكلفة والخسارة

لكل اقتراح مقدم، وفي الحقيقة فإن تطبيقها له أهمية في سيرورة اتخاذ القرارات بالجامعات، فالتحليل العقلاني يستعمل في القرارات الجماعية والسياسية والقمامة.

ففي القرارات الجماعية والتي يغلب عليها طابع التعاون، فالتحليل يستعمل للدفاع عن المصالح المشروعة للمنظمة، من أجل تنمية المفاهيم والإجماع. أما في الحالة السياسية أين تلعب المصلحة الشخصية دورا مهما، فالتحليل يستعمل لكي تستطيع كل مجموعة الدفاع عن مصالحها، و في هذا المجال فإن المجابهة بين التحليلات المختلفة والمناقضة لها تساهم في تنوير وتوضيح المفاهيم المطروحة.

فالتحليل العقلاني يستعمل في وضعيات مبهمة من أجل توضيح المشاكل والحلول وتحفيز النقاش.

وكما يوضح الشكل السابق، فإن الطابع الجماعي لاتخاذ القرارات بالجامعات يتصف بتركيبه من السيرورات الجماعية والسياسية، مع تأثره بنموذج القمامة والتحليل الذي يفضل المنطق والعقلانية.

III - إعداد الاستراتيجية بالجامعات

إن إعداد الاستراتيجية بالجامعات يعتمد أساسا على التخطيط وتوفر العوامل الأساسية لها، مع إمكانية استعداد الهياكل لتنفيذها، غير أن إعداد الاستراتيجية للتسيير الجامعي يختلف عن الاستراتيجيات في المؤسسات الأخرى، فهي بمثابة نموذج تصرف، و تبعا للمناهج السابقة الذكر يجدر بنا طرح السؤال التالي:

لاختيار أي استراتيجية في الجامعة، ما هي الكيفية لتنسيق هذه الحركات تبعا للزمن؟ وأي حركة تقصد ؟

هذا السؤال وهذه الصورة تقودنا إلى عملية اتخاذ القرار في الجامعة تماشيا مع نوع الحركة، و طبيعة تكوين الاستراتيجية الجامعية والعوامل المكونة لها.

وهنا يجب أن نشير إلى الدور الرئيسي الذي يجب أن يلعبه المختصون والوسائل، لتحقيق وتدعيم هذه المهمة (مستخدمين، تمويل، تجهيزات، بنايات، هياكل ونماذج الإدارة المجالس، اللجان ... الخ).

1- الاستراتيجية كسمة عصرية بالجامعات

كما ذكرنا سابقا، فإنه يوجد ثلاث مستويات للقرارات منها:

- المراقبة من طرف الأساتذة الباحثين.
- المراقبة من طرف الإداريين.
- المراقبة جماعيا.

وسوف نوضح مجموعة من الاقتراحات لكل واحد من هذه المستويات قبل إعداد الاستراتيجية للجامعة.

1-1- الاستراتيجية المهنية

المهمة الاستراتيجية للجامعة هدفها تجميع الاستراتيجيات الفردية المراقبة من طرف الأساتذة، فالاستراتيجيات المهنية هي تلك المتعلقة بمحتوى الدروس، طرق التدريس ومواضيع البحث، فصنف المهمة يملي إستراتيجيات خاصة، وأغلب الاستراتيجيات المهنية تدرج في المهام الكلية للجامعة، فمثلا إستراتيجية تدريس العلوم الاقتصادية، تدرج ضمن استراتيجية التعليم للجامعة.

1-2- الاستراتيجية الإدارية

يستطيع الإداريون وضع استراتيجية خاصة بالجامعة، مثل تسيير الاستثمارات، العتاد، الإمداد، التوجيهات العامة الخاصة بالاستراتيجية الجامعية، تنظيم المصالح، حل المشاكل الآنية والمستعجلة، وفي بعض الأحيان فإن بعض الاستراتيجيات الإدارية تُفرض من الخارج، سواءاً من أجهزة مختصة أو حكومية، ولكن لامركزية القرار في عدة مجالات تعتبر بمثابة مفتاح للإستراتيجية، وبهذا تصبح التأثيرات الخارجية كمراقبة غير مباشرة فقط.

1-3- الاستراتيجية الجماعية

قد تتبع التأثيرات السياسية استراتيجيات شخصية من أجل تحقيق مصالح

خاصة، وهذا يؤدي بسيرورة اتخاذ القرار إلى التقليل من الترابط، والتنسيق بين المصالح والحركات في حدود قصوى، ذلك أن القرارات الجماعية تؤدي إلى تنسيق أكبر، ينتج عنها استراتيجية وإيديوليجية مسيطرة.

وعادة ما تساعد التنظيمات الجامعية على تطوير أنظمة تنسيق المصالح المشتركة، بينما الحد الأكبر من ذلك المكون لسيرورة اتخاذ القرار، يُنشئ ترابطات عن طريق الإجراءات الشكلية، مما يؤدي إلى استراتيجيات أقل تخطيطا.

ويمكن القول أن سيرورة القرار، بإمكانها إنشاء مجموعة من الاستراتيجيات تبدأ من استراتيجيات مفتوحة تقبل درجة من المفاوضة، إلى استراتيجية إيديوليجية قوية مرورا بالاستراتيجيات المخططة والمتفق عليها جماعيا.

و نستطيع أن نقول أنه وفقا للطرق الكلاسيكية فإن الاستراتيجيات تُحَدَد ويُصادق عليها على المستوى المركزي، ولكن بديهيا، هي كسمة عصرية موجودة بالجامعات، و عدة عناصر مختلفة تساهم في سيرورة إعداد الاستراتيجية بالمؤسسات الجامعية.

فهناك استراتيجيات تخص المؤسسة كلها، كاستراتيجية التجهيز وأخرى تخص هياكل خاصة (الدوائر، الكليات، المعاهد ...)، ومراقبة الاستراتيجيات المهنية يكلف بها مختصون في الميدان. فالجامعات هي وسط متعرض للتغيرات الجزئية المستمرة بدلا من التغيرات الجذرية والكلية، وفي بعض الأحيان ممكن حدوث تغيرات سريعة، لكن هذا في الميدان الخاص بالمهام الإدارية، فهذا التغيير من السهل تحقيقه (إدخال تقنيات تسيير الميزانية، التموين أو المستخدمين)، فالأقلمة مع المحيط تتم بالتدريج وبدون ثورة إلا في حالة وقوع أزمة.

2- التسيير الاستراتيجي بالجامعات

ومع الأخذ في الحسبان طبيعة إعداد الاستراتيجية بالجامعات، فإنه من الضروري التفكير في شروط التسيير الاستراتيجي الخاص بالجامعات، فالعنصران الأساسيان للتسيير الاستراتيجي هما المنظمة والمحيط، فلحدودية المحيط وخصوصية الجامعة، ظهر مدى الحاجة للإلمام بالمعلومات الكاملة حول المنظمة

الجامعية، فالتقسيم التنظيمي وتوزيع سلطة القرار ومحدودية السلطة على المستوى الإداري، يُكون حاجزا أمام إحاطتنا بأي معرفة، كذلك مستوى تخصص النشاطات الأكاديمية وطريقة تنظيمها هو حجر الزاوية لتطوير نظام إعلامي مركزي كامل ومفصل. فمحيط الجامعة صعب المراقبة بكل دقة، فهي لها قاعدة خاصة بها مما يجعل مراقبة محيطها ضعيفة، نفس الأسباب بالنسبة للمراقبة الداخلية، فصعوبة تسيير الخبراء المهنيين واستقلالهم المهني وتحكمهم في العلم والمعرفة، يستحيل وضع استراتيجية مراقبة سلمية.

إذن فالتسيير الاستراتيجي الخاص بالجامعات يأخذ في الحسبان عدم اليقين والطبيعة غير الكاملة للمراقبة، وعلى هذا السبب يجب أن يؤَسَس على مبدأ المرونة والتي تعتبر أداة مهمة للحصول على المعلومات المفصلة عن المحيط وترقية مستوى المعلومات بالجامعة، وتقوية طاقتها للمقاومة وبفعالية للوضعيات الجديدة أو غير المتوقعة.

الخاصية الثانية للتسيير الاستراتيجي متعلقة بالمكونات الجزئية للمنظمة الجامعية، والكيفية التي تتخذ بها القرارات، فالجامعة هي تركيب من عدة عناصر ووحدات ولها رؤية متكاملة ونظام قيم واحد، معظم القرارات تتخذ من طرف خبراء مهنيون ومراقبتها لا يقوم بها إلا مختصون ولهذا فالاستقلالية المهنية جد مهمة بالجامعات.

فالسلطة المؤسساتية للجامعات يجب أن تكون مبنية على قبول الاستقلالية المهنية للأستاذ.

في هذه الشروط فإن التسيير الاستراتيجي يهتم بإعداد تفكير واسع حول سياسة الجامعة، وإعداد معايير عملية للوحدات الأساسية في إطار المشروع المحدد من طرف مختلف العناصر المكونة للجامعة، هذا المشروع يحدد الاستراتيجية الإجمالية التي تتمحور حول المهمة المؤسساتية التي تخدم ميكانيزم توجيه المعايير العملية.

هذه الأخيرة هي نتيجة طبيعية لسيرورة استشارة واسعة لكل أعضاء الجامعة، ومقبولة لديهم، والتي تمثل بدورها مشروع الجامعة الذي يحدد هويتها، ويسمح بإدخال حد أدنى من التوافق بمنظمة لها خصوصية التجزئة.

الخلاصة

فإتخاذ القرارات بالجامعة يجب أن يعتمد فيها على المناهج الأساسية المعتمدة في هذا الميدان لكي نصل إلى سيرورة قرار إستراتيجي يتلاءم مع الطبيعة المهنية للجامعة ومكوناتها الأساسية، الإداري، الأستاذة، والجهات الأخرى التي لها مصلحة وهذا لتحقيق الأهداف المسطرة، أما الإستراتجية لابد أن تكون مؤلفة من الإستراتجيات الثلاث، المهنية، الإدارية والجماعية وتكون مقبولة لديهم ومتوافقة مع سياسة الوصايا وهذا للوصول إلى تسيير إستراتيجي للجامعات.

الفصل الرابع

إشكالية وتشخيص أزمة التسيير بالجامعة

الفصل الرابع: إشكالية و تشخيص أزمة التسيير بالجامعة

I- إشكالية التسيير بالجامعة

إن إشكالية التسيير بالجامعة تخضع إلى عدة اعتبارات، فمنذ الاستقلال حيث آنذاك أريد التسيير أن يخضع إلى نمط منبثق من نظام اجتماعي واقتصادي و إيديولوجي معين، وهكذا بدأ العمل على تكييف الجامعة على نظام تسيير جديد وفقا لمعطيات ومتطلبات تتلاءم والتوجهات الجديدة لنظام البلاد، ولإنجاح هذا التوجه اعتبرت الجامعة كمؤسسة من مؤسسات الدولة، كالبلدية، والولاية والمنظمات الأخرى تعمل من أجل هدف واحد، وهو إنجاح هذا النمط من التوجه، وتدريجيا انحرفت الجامعة عن مهامها الأساسية وأصبحت كمؤسسة إدارية لا غير، وكل الأطراف المكونين لها كمنفذين لقوانين تملى من فوق، إلى أن وصلت إلى ما هي عليه حاليا.

وللخروج من هذه الوضعية فأنه من الضروري التفكير في تكييف عدة معطيات مع متطلبات الواقع، ومع شكل الجامعة الجديد الذي سوف يفرضه حتما النظام الدولي الحالي، سواء من حيث تسييرها أو أهدافها أو قانونها التوجيهي.

1- تكييف الجامعة مع المحيط

للإجابة على هذا الموضوع يجب أن نطرح السؤال التالي، ماذا يريد المحيط من الجامعة وهل الجامعة هي التي تتكيف مع المحيط أم العكس ؟

في هذا المجال فإن معرفتنا بمتطلبات المحيط جد محدودة وللتقليل من هـذه الفجوة يجب أن تقوم الجامعة بدراسة جد واسعة لتتعرف على ما يريده هذا المحيط من الجامعة؟ سواء من حيث، ماذا يجب أن تقدمه له كمعلومات أو تكوين أو بحث؟ أو الفروع التي يريدها سواء على المستوى الآني أو المستقبلي؟ وكذلك ما هو شكل الجامعة الذي يريده المحيط؟ هل جامعة عمومية؟ أم جامعة خاصة؟ أم خليط من هذا وذاك؟ ، فشكل الجامعة يختلف من بيئة إلى أخرى ومن مجتمع إلى مجتمع ، فمثلا في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان أصبح المحيط يفضل الجامعات الخاصة على

العمومية لأن الجامعة الخاصة أصبحت تقدم للمحيط معرفة متلائمة ومتطلبات السوق الشيء الذي لا تقدمه الجامعة العمومية(35).

كذلك شكل البرامج الذي يواكب متطلبات المحيط، وهنا لا بد من إيجاد صيغة تمكن المتخصصين لإعداد البرامج بالنسبة لكل مقياس على حدى و قابل للتغيير كلما تطلب الأمر ذلك، وليس كما هو عليه حاليا، فالبرامج تعد من وراء المكاتب بواسطة اللجان البيداغوجية الوطنية والتي معرفتها عن متطلبات المحيط شبه معدومة أو تنقل من برامج أجنبية، وكذلك صيغة إعداد البرامج تختلف من مجتمع إلى آخر، فمثلا في الولايات المتحدة الأمريكية هناك شركات تنافسية متخصصة في إعداد البرامج الدراسية وهي التي توظف المختصين في المجال و تقوم بالبحوث الميدانية لمعرفة ما يريده المحيط وبعدها تعد البرامج الخاصة بكل مرحلة وبكل فرع ومادة، ثم يطرح في السوق، والجامعة أو المعاهد المتخصصة تقوم بانتقاء ما هو أكثر ملائمة لها للتدريس.(36)

كذلك تحليل متطلبات المحيط فيما يتعلق بنمط تسيير الجامعة والتي تسهل من التقارب بينه وبين الجامعة، فتشريح المشاكل التي يعاني منها المحيط و معرفة أسبابها تمكننا من تكييف الجامعة معه وليس العكس لأن المحيط عالم متغير ولابد على الجامعة من أن تواكب هذه التغييرات المفروضة والتي لا مفر منها إن أردنا أن يكتب لجامعتنا البقاء والمنافسة المحتملة مستقبلا.

2-مراجعة أهداف الجامعة

المسئولون على تسيير الجامعة يجب عليهم أن يقوموا بتحديد الأهداف بكل دقة بصفة إجمالية على مستوى الجامعة، وبالنسبة لكل نشاط على حدى، ونقطة الانطلاق في هذا المجال هي تحديد الوسائل وخطط العمل.

وإذا تكلمنا بمنطق فن التدبير الحديث فإن أهداف الجامعة مثل المؤسسة وهي بصفة عامة كما يلي:

---

35 - شريط قناة الجزيرة، نوفمبر 2001.

36 - قناة الجزيرة حصة لقاء اليوم2001.

- الأهداف التي تشتمل بشكل كبير على التعليم والبحث والإدارة.
- تطبق كميا ونوعيا وفق للحالات.
- على عدة مستويات: بصفة إجمالية على المؤسسة أو بصفة خاصة لكـل وظيفـة تسيير.
- مدى قصير، متوسط أو طويل.

فتنويع وتطوير هذه الأهداف يفرض على المسيرين عمل مستمر للحـصول على المعلومات الضرورية من أجل تحقيق التوازن والانسجام داخل هذه المجموعة من الأهداف، ووضع برنامج للعمليات الضرورية لتجسيدها.

ولتحقيق ما أشرنا إليه يجب إدخال مبادئ فن التدبير المعروفة على الجامعـة و المطبقة حاليا على المؤسسات، حتى ولو ظهرت لنا في البداية أنها مـصطنعة إلا أنه لو أردنا جامعة منافسة فلا مفر منها.

فنستطيع أن نستعمل نفس الوظائف التي تستعمل بالمؤسسة الصناعية، فنقول وظيفة الإنتاج، وظيفة التسويق مثلا، ونرى ما هـي خـصوصيات ذلـك بالنـسبة لمؤسسة كالجامعة والعلاقة بين المنتج والمنتوج والمستعمل له.

II- معاينة الأزمة بالجامعة و عناصر التشخيص

فالجامعة تمر حاليا بأزمة تسيير ناتجة عن الكينونة المؤسـساتية (القانونيـة) الحالية، التي تحد من حرية حركتها، و اضطرا بات المحيط، و بصفة خاصة انفجار الطلب على التعليم العالي وقلة المصادر المالية، بالإضافة إلى عـدم ترشـيد هـذه النفقات من طرف الجامعة، ولمواجهة هذه الأزمة فإنه من الضروري للجامعـة أن تكون لها استقلالية حقيقية في التسيير وخاصة على المستوى الاسـتراتيجي، لـذلك بات من الضروري إعداد تقييم للمؤسسة وإعداد نموذج ملائم لأخذ القرار وتنـسيق النشاطات الجامعية.

1- أزمة التسيير الخارجي للجامعات

يتميز نظام التعليم العالي منذ زمن بتسيير خارجي ناتج عن طبيعته كمرفق عام، الشيء الذي ساهم في تطوير نظام مركزي[37] مسير من طرف الدولة، التي تسطر الأهداف وتوفر الوسائل، تحدد الإجراءات و مراقبة النتائج، فالسلطات العمومية لا تكتفي بتسطير التوجيهات الكبرى بل تتدخل مباشرة في التفاصيل على جميع مستويات التسيير للمؤسسات.

ففي النظام الحالي المؤسساتي (القانوني) فإن الإجراءات والقواعد الشكلية تعمل على الحد من المبادرات، فتصاب القوانين وتجاوزات تدخل الإدارة الوصية قادنا إلى أزمة في التسيير الخارجي للمؤسسات الجامعية.

و لفهم هذه الأزمة، يجب معرفة جذورها وإظهار الإختلالات في التسيير باعتبارها أصل الأزمة.

2- جذور المركزية بالتعليم العالي

فأول جامعة أنشئت بالجزائر هي جامعة الجزائر سنة 1910 و كانت تسير بنفس القوانين التي تسير بها الجامعات الفرنسية، إلا أنه بعد الاستقلال، اختارت الجزائر نظام تنمية يعمل على تكريس المركزية و البيروقراطية، ويهدف إلى جعل مؤسسات الدولة مؤسسات تعمل على ترسيخ و تعميق إيديولوجية النظام ومنها الجامعة التي أصبحت كمؤسسة إدارية مثلها مثل الإدارات العمومية الأخرى تحكم بقانون تسيير واحد تخضع له حتى المؤسسات الاقتصادية، فالوجود الكلي للإدارة صاحبه تسيير بيروقراطي ومركزي الذي أنتج هيكلة ثقيلة للجامعة وتسييرا غير مرن يحد من طاقات تكييفها مع تغيرات المحيط، وعلى الرغم من التحولات الكبرى التي حدثت على المستوى الاقتصادي والسياسي الدولي وكذلك الداخلي للدولة إلا أن الجامعة مازالت الإصلاحات لم تنطلق بها بعد إلى حد الآن.

37- FREIDBERG. E.et MUSSELIN. CH. "L'état face aux universités", Economica, 1993, P.21-22.

3- إختلالات التسيير البيروقراطي للجامعات

فحسب "فبير" Weber [38]، فالجامعة يمكن أن تخضع لتنظيمات بيروقراطية، "البيروقراطية هي شكل من التنظيم يتصف بتسلسل إداري دقيـق، تـسيطر عليـه الوظيفة الشخصية، وقوانين مدونة للإجراءات، تقييم للمعرفة، التخصص و تقـسيم للعمل، الحساب و التوقعات و وضع معـايير للتوظيـف، الأجـور و الترقيـات، البيروقراطية مبنية على مبدأ الشكلية، المساواة و الحيادية في وسائل التدخل، اتخاذ القرارات يتم دون المساس بالقوانين".

فالإدارة حسب M.Crozier [39] تتميز بأربع صفات أساسية :"انتشار القواعد غير الفردية ، تمركز القرارات ، الفصل بين أصناف التسلـسل الإداري ، وتنميـة العلاقات السلطوية الموازية".

هذه المميزات ينجم عنها اختلالات في التسيير تمس أهم الأجهـزة الـشكلية التسلسلية.

الأجهزة الشكلية للجامعات تسير باتجاهين متعاكسين، مـن جهـة، الانفتـاح و التجديد مصحوب بخطر عدم الاستقرار، ومن جهة أخـرى، التـسيير بالتلقائيـة الذاتية مع احتمال خطر الجمودية.[40]

تعتبر الجامعة محيطا مفضلا لهذه العملية، نظرا لوزن الأجهزة البيروقراطية على مسيرها، فاختلالات التسيير تطبع كل بيروقراطية.

يوجد في الجامعة ثلاثة عوامل لعرقلة التسيير الفعال و العقلاني:

- عدم وجود استقلالية حقيقية للجامعات.
- غياب سلطة حقيقية لاتخاذ القرارات على مستوى إدارة الجامعة.
- غياب أدوات التسيير على مستوى الجامعة، فالعجز في فن التـدبير نـاتج عن هذه الأدوات لإحداث تسيير فعال ومجد للمؤسسات.

فالمرور إلى الاستقلالية يحتم على الجامعات امتلاك مرونـة أكثـر لتنميـة و تطوير استراتيجيات ملائمة لتغيير المحيط، ولها حرية أكثر للحصول على حلول

38- WEBER .E. ”Economie et Société Planifies”, Paris 1971.P.31
39- GROZIER M. ”Le phénomène bureaucratique", Seuil, Paris, 1984.P.109
40- GROZIER M. et FREIDBERG E, "L'acteur et Système", Seuil, Paris, 1977.P.61

بسيطة من أجل التخفيف من صلابة التنظيم، و تفضيل فعاليته في مواجهة المتطلبات الجديدة، وإحداث تغيير داخلي جديد غير مركزي.

III- الطرق الممكنة للخروج من الأزمة

إن الجامعة حاليا مفروض عليها رفع التحدي العالمي الجديد، الناتج عن العولمة الكاسحة التي ترتكز في الأساس على العلم و المعرفة، و هذه المعرفة لا يمكن أن تكتسب إلا عن طريق الجامعة، و الجامعة إذا استمرت على نمط التسيير الحالي وبنفس الذهنيات فلن يكون للأمة و لا للجامعة نصيبا من هذا التحدي، حيث قال أحد الساسة الغربيين[41] "إن الأمم التي فاتها قطار الثورة الصناعية فهي أمم متخلفة، والأمم التي يفوتها قطار العلم والمعرفة فسوف تكون من الأمم المتخلفة".

وللخروج من الأزمة و تحسين التسيير بالجامعات يجب توفير الشروط الضرورية لذلك والتفكير في وضع فن تدبير استراتيجي للجامعات يبدو كأفضل طريق واعد لرفع التحدي الذي تواجهه الجامعة الجزائرية بصفة خاصة.

ومن خلال بحثنا تبين أن المشاكل التي يجب أن تعالج بصفة استعجالية لتبدأ الجامعة في انطلاقة جديدة والخروج من قوقعتها الحالية تتمثل فيما يلي:

1- المنظومة القانونية

للوصول إلى رفع التحدي يجب وضع نظام تسيير مؤسساتي يحترم الحرية الأكاديمية، وتقوية سلطة اتخاذ القرارات للمؤسسات وهذا بالمرور من نظام الإدارة الحالي إلى التسيير الاستراتيجي، ولا يأتي هذا إلا عن طريق تغيير المنظومة التشريعية الحالية المطبقة، ويتبنى من طرف هيئة لها نظرة مستقبلية للدور الذي يجب أن تلعبه الجامعة في ظل التغيرات العالمية الجديدة التي طرأت والتي سوف تطرأ مستقبلا على المستويين السياسي والاقتصادي والاجتماعي، والذي يتبعه حتما تغيير على مستوى الهياكل الإدارية للدولة حتى ولو تطلب ذلك إشراك مختصين في

---

41 - الدكتور علي بوغازي، وزير سابق، فضاء الجمعة، 2003/05/23.

الميدان أو مكاتب دراسات محلية أو دولية، أما التغييرات الترقيعية كما يحصل دوماً فإنها لن تؤدي إلى أي نتيجة، وهذا لأن الأطراف الحالية التي تستشار فـي عمليـة التغيير كمسؤولي المؤسسات الجامعية والشركاء الاجتماعيين سواءا ممثلي العمال أو الطلبة ما زالت تحكمها عقليات تسيير قديمة، ولهذا فهي تعمل بكل ما فـي وسـعها لمقاومة التغيير للمحافظة على مكتسباتها.

وفي هذا المجال يجب أن تُفهم الجامعة كظاهرة نوعية وليس كظاهرة ماليـة والتي تستجيب إلى أقلمة المؤسسات الجامعية مع المحيط السوسيو-اقتصادي إجباريا بدون المساس بخصوصيتها التنظيمية والثقافية، مما يحتم علينا إيجاد إطـار تحليـل نظري ملائم لدراسة التسيير الاستراتيجي للجامعات.

في الحقيقة تبعا لنظرية الاختيارات العامة[42] تُرجع التضخم في التقنين إلـى ضغوطات مجموعة أصحاب المصالح التي تبحث عن تعزيز وضعيتها بالرغم مـن أن السوق ليس في حاجة إلى هذه القوانين.

ومن هنا فلا بد من تطبيق نمط التسيير المعروف عالميـا والمطبـق حاليـا بجامعات الدول المتقدمة، لأننا في كل مرة نقتبس نمطا من التسيير والقوانين طبقت في دول أخرى منذ زمن بعيد وتخلت عنها، إما لعدم ملاءمتها للظروف الراهنـة أو لعدم فعاليتها أو تخلفها، وعند تطبيقها لمدة زمنية معينة نجد أن الركـب قـد فاتنـا وتأخرنا عنه بسنين طويلة، ونظرا للتطورات الـسريعة سـواءا علـى المـستوى الاجتماعي أو الاقتصادي أو التكنولوجي فإنه من المستحيل إدراك هذا التأخر سواء بالمال أو الوقت، ولإعداد نموذج تسيير ملائم مـرن يجـب أن نطـرح سـؤالين رئيسيين:

1- ماذا يحتاج منا المحيط أي الطالب الجامعي، ومستهلك (خدمات الجامعة)؟

2- ما هي الوسائل الضرورية سواءا كانت مادية أو بشرية التـي تحتاجهـا الجامعة لتقديم هذه الخدمات المطلوبة ؟

وللإجابة على هذين السؤالين يجب أن تقوم الجامعـة بمراجعـة منظومتهـا وهياكلها التنظيمية للتحقق من إمكانية تنفيذ ما هو مطلوب منها أو العكس، وفي هذه

42- PADIOLEAU T. "L'état au concret", Presses universitaires de France, Sociologie, Paris, P.88

الحالة فإن كان بمقدورها واعتمادا على مواردها الخاصة من تكييف نفسها مع المحيط، أو اللجوء إلى استشارة مختصين خارجيين لتشخيص المشاكل والاحتياجات واقتراح حلول وأنماط نماذج ملائمة وخصوصيات كل جامعة(43).

فتسيير المؤسسات أو الإدارات عن طريق القوانين والتشريعات تصطحبها تكلفة مالية واجتماعية بخلاف المؤسسات التي تطبق قوانين السوق، وبمعنى أخر فإن الاقتصاد المقنن أقل نتيجة وفعالية من اقتصاد السوق(44).

ومن تحليلات الاجتماعيين يتبين أن مضمون التشريع يلبي قبل كل شيء مصالح الأطراف التي لها سلطة التحكم ولا يتماشى في الكثير من الأحيان والأهداف الحقيقة للمؤسسة أو للإدارة(45).

وبهذا فإن التحرريين(اللبراليين)، يرون أن قانون السوق العفوي يجب أن يعوض قوانين الدولة المبنية على التشريع، وهي التي تنظم السوق بدل تنظيم الدولة لها، فهم يعتبرونه الأداة الفعالة والحقيقية التي تسمح بالوصول إلى حالة اقتصادية واجتماعية مثلى، وتضمن حرية التصرف، فالقانون العفوي المنشأ من طرف السوق لا يكون خاضعا لتصرف أي تنظيم أو موجه من طرف هيئة عليا أو تحت قيادة طرف اجتماعي لتحقيق هدف معين، فالتنظيم الناجم عن السوق يتلاءم مع الحريات، و المجتمع الحر هو مجتمع يتميز بالتعددية وغياب السلطة المشتركة لتحقيق أغراض شخصية(46). و بهذا فالقوانين المسيرة للجامعات والتي تهدف إلى تحقيق مصالح تتصادم بلا شك يوميا بنزاعات.

ومن هنا نقول أن تعميم التسيير العمومي هو أحد الأسباب الرئيسية للأزمة، ولحل هذه الأزمة لابد من إدخال قوانين السوق على الجامعات، لأن القبول بهذه القوانين الجديدة يدخل في إطار الحركة العميقة لتغيير القوانين الفاشلة للدولة وعولمة التبادلات الاقتصادية والتجارية ومن ضمنها الجامعة، هذه الأزمة تقودنا إلى إدخال

43- تقرير البنك الدولي حول أزمة التعليم، 1992.ص.09

44- BAUMOL W. "Contestable markets and the theory of industry structure", Harcourt, Brace, Javanovitch, New-York, 1982.P.39

45- CROZIER M. "Etat modeste, état moderne", Fayard, Paris, 1987, P.135.

46- HAYEK F.A. "Droit, législation et liberté", Tome 2, Presse universitaires de France, 1981.P.121

نوع جديد من التنظيم يكون جِدُ نافذ ومبني على التحفيز والتخلي عن نمط التنظـيم القانوني المتميز بالضغوطات.

فمن خلال واقع الجامعة الميداني، الأغلبية يرون إجبارية تغييـر القـوانين الحالية التي تنظم وتسير الجامعة، وآخرون يرون أن هذه القـوانين تخـدم أطرافـا معينة منها الإدارة، الشركاء الاجتماعيين وأطرافا سياسية أخرى، والـبعض مـنهم يرى أنها هي السبب في تدهور مستوى التعليم والتسيير الجامعي.

أما من خلال المناقشات التي قمت بها مع المسؤولين في الجامعـات، فهـم يرون أنه يجب أن تتغير ولكن تتغير بطريقة تكرس البيروقراطية وهيمنة الجانـب الإداري على الجانب البيداغوجي.

2 - نمط تعيين المسؤولين بالجامعات

هذا الجانب يعتبر من أهم المشاكل التي تعاني منها الجامعة حاليا، وعليه يجب إعادة النظر وبصفة جذرية في نمط وشروط تعين وإنهاء مهام المسؤولين، الذي يجب أن يخَضع إلى معايير التأهيل و الاحترافية، لأن التجربة والميدان أظهر أن أغلب المؤسسات تعرف فجوات في التسيير جد خطيرة، وهذا نظراً للأسباب التالية:

- أن عملية تعيين مدراء المؤسسات الجامعية و الطاقم المساعد لهم لم تتم وفقا للمعايير المتعارف عليها دوليا (سواء التأهيل، تحقيق الأهداف، ومعيار الانتخاب)، وأن أغلب المدراء يجهلون تماما فن التسيير ولم يتلقوا أي تكوين، وفي أغلب الأحيان يتم التعين بالمعارف أو الإنتماء السياسي مما ينجم عنه تسييس التسيير بالجامعة، ونظرا لما يخوله القانون للمدير يقوم بتعين أعوانه بنفس الطريقة دون الأخذ بعين الإعتبار التأهيل والاحترافية بل الغرض الوحيد هو خدمة جهات معينة وإهمال المهام التي وجدت من أجلها الجامعة.

- والنقطة الثانية والتي تعتبر أخطر، أن هذا النمط من التعين أحدث تبعية كلية للمسؤول، حيث أن المسؤولين المعينين من طرف المدير يعملون كل ما في وسعهم لإرضائه خوفا على مناصبهم حتى لو كان ذلك على حساب مبادئ التسيير، وأن أي

إطار كفء يبدي رأيا مخالفا ويرفض انحرافات التسيير، يعزل من منصبه بدعوى العرقلة، مما ينتج عنه صراعات تكون لها عواقب وخيمة على التسيير، فتأمين المسير وخاصة الإداري ضروري لاستمرارية الإدارة حتى لا يبقى عرضة للمساومات.

ولهذا أنه لمن الضروري إحداث تجانس وتنسيق وحماية ونوعا من الاستقلالية في التسيير للإداريين، بحيث لا يكون الإداري معرضا للتبعية، بل مسخرا للإدارة فقط، في حين أن الواقع الميداني أثبت أن الأكثرية من الإقصاءات أو التحويلات التي تتم على الموظفين من المسؤولين، لا يكون أساسها الكفاءة أو إرتكاب أخطاء في التسيير، وإنما يرجع إلى خلافات شخصية أو سياسية أو جهوية أو أهداف شخصية.

وبهذا فإنه مفروض على مسيري المؤسسات الجامعية مثلهم مثل مسيري المؤسسات الأخرى، أن يلعب دورا حاسما في تطوير وتنمية فن تدبير فعال وذو نتائج.

وهذه المهمة تنحصر أساسا في تحديد الوسائل، أهمية تعداد المستخدمين، وزن الإجراءات الإدارية، تعدد الشركاء، ضغوطات المحيط الاجتماعي غير المعروفة عادة، وضعية أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك فالمسؤولين لهم إمكانيات تحرك واسعة تتعلق بمبادراتهم ومهاراتهم في التنظيم والتنشيط المتطور، بإعطائهم لوظيفة التسيير بعدها الكلي، تسيير الأفراد، تقييم الموارد وإحداث مداخل جديدة ومتنوعة، فإدخال فن التدبير بالجامعات يعطي الحدود والإمكانيات للمسيرين والمبادرة بالتفكير حول طرق جديدة تسمح بتوسيع الأفاق والزيادة في إمكانياتها.

هذه الطرق يمكن أن تكون كالتالي:

- استقلالية كبيرة في التسيير.
- تكوين مكثف للإطارات الوسطى والتقنية والتسيير.
- الاحترافية في وظيفة مسيري المؤسسات الجامعية.
- سياسة تقييم النتائج والفعاليات.
- معاينة الشروط الحقيقية لممارسة الاستقلالية.

ومن خلال الواقع والمحيط الجامعي تبين أن الأغلبية من أعضاء الأسرة الجامعية غير راضيين على السياسة الحالية الخاصة بتعين المسؤولين، و يطالبون بالديمقراطية في التسيير، ومنهم من يفضل يفضلون طريقة الانتخاب و آخرون الكفاءة.

وفي الأخير نقول أن أزمة الجامعة الجزائرية هي بالدرجة الأولى أزمة تسيير، و هذا يتطلب قرار سياسي يدخل ضمن السياق العام لتحديث الإدارة العمومية والمرفق العام، والقائد هو الذي يجب أن يكون متفهما وقائدا للتغير ويعمل على تحقيق الأهداف لمشروع تحديث الإدارة ويجب أن تتوفر فيه الشرط التالية:

1- المهارة وحسن الأداء والقدرة على التكيف مع المتغيرات.

2- الحزم والسرعة في إختيار البدائل المناسبة لكل مشكلة تصادفه.

3- القدرة على إقتناع الغير والتأثير عليهم.

4- الإستعداد الطبيعي والنفسي لتحمل المسئولية.

5-المهارات الإدارية والبشرية التي تتطلب القدرة على التصور، المبادرة، التوجيه، التحكم، التنسيق، الإشتراك، التنظيم، التنشيط، إختيار المرؤوسين والقدرة على الفصل في النزاع بينهم.

6- الذكاء وسرعة البديهية وطلاقة اللسان.

7- الحكم الصائب في الأمور والقدرة على تمييز الجوانب المهمة وغير المهمة للمشكلة.

8- أن تكون له ثقة بالنفس والإيمان بالقيم.

9- المقدرة على التنسيق وتحقيق الترابط داخل التنظيم.

10- المهارة في إقامة إتصالات وعلاقات داخل التنظيم.

11- وجود الدافع الذاتي الذي يحفزه على العمل وتحقيق الإنجازات المطلوبة.

12- الأمانة والشجاعة الأخلاقية والإستقامة.

13- حب العمل والإلمام بجوانبه و نشاطاته.

14- الإستقرار والنضج العاطفي والعقلي.

15- القدرة على تفهم الموقف.

لكن لايمكن أن تجتمع كل هذه الصفات في القائد ولا تستعمل في كل الأوقات وإنما تُكون السمات البارزة فيه والأخرى يستطيع الوصول إليها عن طريق توظيف الأفراد الآخرين بالمجموعة الذين يتوفرون على صفات مميزة.

3- علاقات الإدارة مع الشريك الاجتماعي

من خلال الممارسة الميدانية الصلاحيات والعلاقات غير محددة وغير واضحة بين الإدارة والشركاء الاجتماعين سواء الإدارة والنقابات العمالية أو الإدارة والمنظمة الطلابية وأن ما يبينه الواقع، فإنها تعتبر جماعة ضغط سياسية تعمل لصالح أطراف معينة تستعمل في مناسبات لتقف في وجه كل إصلاح أو إجراء يتعلق بمصير الجامعة ولا يتماشى مع أهداف هذه الأطراف بحيث أصبحت تسير الجامعة بصفة غير مباشرة، وبما أن لها علاقات داخل سلطة القرار، وباعتبار المسؤول يتم تعيينه وفقا لتبعيته ومن أجل أن يحافظ على منصبه يكون ملزما بالانحياز إلى الجهة التي لها سلطة القرار وهذا في كثير من الأحيان وعلى حساب مصلحة الجامعة.ولهذا ومن أجل احترافية واستقلالية الجامعة وإخراجها من الصراعات الإديلوجية ووضعها في المسار الحقيقي لها يجب إعادة النظر في هذه العلاقات وفقا للإجراءات والقوانين المعمول بها دوليا والتي توافق مصلحة والتوجهات المستقبلة للجامعة، واعتبارها كشريك اجتماعي حقيقي وليست سلطة قرار موازية.

4 - الجامعة والمحيط

من المفارقات التي تثير الجدل هي التغيرات التي طرأت على المحيط السياسي والاقتصادي سواء على المستوى المحلي أو الدولي، فعلى المستوى العالمي أصبح يقوده قطبا واحدا وهو القطب الليبرالي ومن مميزاته العولمة التي يطبع عليها الاقتصاد الحر وعلى المستوى المحلي دخول الجزائر في اقتصاد السوق والتخلي عن الاقتصاد المخطط، هذه التغيرات يجب أن تتكيف معها مؤسسات الدولة الأخرى وخاصة الجامعة لأنها تعتبر الممون الحقيقي للمحيط سواء من ناحية الموارد

البشرية أو البحث العلمي، إلا أن الجامعة الجزائرية مازلت إلى حد الآن لم تبدأ في تكييف نفسها مع المحيط، فهناك فجوة واسعة حاليا في هذا المجال بين الجامعة ومحيطها سواء الاقتصادي أو الإداري.

ففي الاقتصادي لا تعرف الجامعة ماهي متطلباته الحقيقية سواء على المدى المتوسط أو البعيد من ناحية التكوين والبحث العلمي و الخدمة التي يحتاجها.

أما العلاقة بين الجامعة والإدارة المحلية فما زالت إلى حد الآن الجامعة تعتبر في نظر الإدارة المحلية كأداة تحقق بواسطتها رغبات سياسة وليست أداة لتنمية المحيط، ولهذا لابد من إعادة النظر وبصفة جذرية لهذه العلاقة بحيث تصبح لها دورا ينسجم مع التغير للمحيط المشار إليه أعلاه.

5- تسيير بعض الخدمات عن طريق التعاقد

باعتبار الجامعة جهاز إداري من ضمن الأجهزة الإدارية الأخرى للدولة، أصبحت مهمتها إدارية بحتة فهي تهتم كثيرا بتسيير المستخدمين تسير الميزانية تسير الوسائل وأهمل الجانب البيداغوجي كلية و أصبح حتى المسئول البيداغوجي مثل عميد الكلية ومسئول البيداغوجية اهتمامهم اليومي هو تسير الوسائل والخدمات،والواقع الميداني بالجامعة يبين أن شغل الإدارة اليومي الجهد الكبير منه والذي يفوق 90 %، يبذل في تسير الأمور الثانوية مثل الحراسة الأمن النظافة، الحظيرة الوسائل العامة، السكن، وكل المشاكل تأتي من هذا الجانب بينما الجانب المهم وهو البيداغوجية لا يحظى إلا بأقل من 10 % من المعالجة اليومية وعليه فخوصصة هذه المرافق ضروري ويعتبر من أهم التغيرات التي تتطلب التعجيل بها وهذا لإعطاء الجانب البيداغوجي بالجامعة أهمية كبيرة وفي نفس الوقت للتقليل من سياسة الارتباط بالكرسي من طرف المسئول، والتقليل من عامل البيروقراطية وتخفيض التكاليف في هذا الجانب وحسب الإحصائيات الميدانية المنتقاة من التسيير اليومي يمكن تخفيض التكاليف إلى أقل من النصف وإزالة المشاكل التي تتخبط فيها الجامعة، ويتم ذلك بواسطة دفتر شروط يلتزم به المورد والجامعة.

6- التفريق بين المهمة الإدارية والبيداغوجية

حاليا لا يوجد فهم حقيقي للمهام الإدارية والبيداغوجية بالجامعة من طرف المسئولين على التسيير فميدانيا الجانب البيداغوجي مهمل بصفة كلية من المسئولين البيداغوجيين وأقصد محتوى البرنامج المقدم للطالب من طرف الأستاذ غير مراقب، مستوى تطور تقديم المفاهيم ورفع مستوى التعليم لا توجد أي مقاييس متابعة ولا أي مشروع أو معيار معد من طرف البيداغوجي يعتمد عليه في ذلك، محتوى_الأبحاث والمقاييس ومدى تلاؤمها مع الواقع، التقييم البيداغوجي، هذه المهام والتي تعتبر أساسية للبيداغوجي مهملة كلية، بينما ميدانيا يقوم بصلاحيات آخرين كقيامة بالتسجيلات وتحويل الطلبة، وإعداد القوائم الاسمية والأفواج، وتسجيل النقاط وإعداد المحاضر وحل المشاكل الإدارية للطلبة هذه المهام تعتبر من تخصص الإداري و البيداغوجي يضيع وقته فيها على حساب مهامه الأساسية، وهذه الفوضى سائدة تقريبا في كل الجامعات على المستوى الوطني ماعد المدرسة الوطنية للإدارة.

7- تحديد مكانة الطالب والأساتذ

يجب الانتقال من النظرة التقليدية للأساتذ باعتباره موظف يسير بواسطة قوانين تجعله محصوراً داخل إطار ضيق تغلب عليه النزعة الإيديولوجية ولم يخرج من المفاهيم القديمة إلى حد الآن على الرغم من تكوينه في جامعات عالمية كبيرة لها تقاليد ومصداقية في البيداغوجية والبحث العلمي، فإستراتجية تصور فن التدبير للأساتذة ضرورية باعتباره النواة الأساسية بالجامعة وهو آلة الإنتاج العلمي والمعرفة التي تقدم سواء للتكوين أو المحيط والعمل على تغيير ذهنية الأستاذ ومفهومه إلى ما يقدمه خدمة للمحيط، ونظرة الإدارة والأستاذ إلى الطالب والمحيط كزبون له شروط ومواصفات في الخدمة المقدمة له ويعمل على تحسينها وملاءمتها للطالب، واعتبار ما يقدم من الجامعة إلى المحيط سلعة يجب إخضاعها للشروط التنافسية الخاصة بالسوق.

هذا من جهة ومن جهة أخرى فلا بد من تغير الذهنية الكلاسيكية للطالب بقبوله كل ما يقدم له من ردئ وجيد ولا يهمه في ذلك إلا الشهادة فقط والعلاقة بينه وبين

الأستاذ والجامعة علاقة تنفيذ قوانين وفقط، يقدم بها العلم والمعرفة بطريقة إجتماعية بحتة وكوظيفة يقوم بها الأستاذ. ففي هذا المجال لابد من قلب المفاهيم لدى جميع الأطراف المكونة للجامعة (مسيرين، أساتذة، طلبة) تماشيا مع ظروف المحيط الحالية.

IV- السياسة التعاقدية: نحو تسيير داخلي للجامعات

ونتطرق لهذا الموضوع كنموذج فقط من العمليات التي ممكن أن تتبعها أي دولة تتبنى إصلاحات على تسيير الجامعات. وليس من باب مثالية هذا النموذج لأن كل دولة لها خصوصيات اقتصادية وسياسية وثقافية وعلمية إلا أنه حاليا وخاصة بعد التحولات الكبرى التي طرأت على المستوى العالمي في كل الميادين أصبح الجانب العلمي في كل المجالات هو الذي يأخذ حصة الأسد في العملية إن لم نقل هو السائد، وسوف نتطرق إلى هذا النموذج المتبع من طرف بعض الدول الغربية.

إن تعاقد العلاقات بين الدولة والجامعة تدخل في إطار الإصلاحات الواسعة التي تهدف إلى تسيير المرافق العامة، إذ يمكن ترجمتها كعلاقة وكالة تفتح أفاقا جديدة للاستقلالية والتسيير الداخلي للجامعات.

1- عصرنة المرفق العام

قصد محاربة عدم فعالية التسيير في الهياكل الإدارية فإن بعض الدول بادرت بإصلاحات طموحة تهدف إلى إصلاح تسيير المرفق العام، و تشمل خاصة تنمية الفعالية الإدارية، وتحفيز الموظفين والتحكم أكثر في النفقات العمومية، إرضاء زبائن المرفق العام، وتقريب الإدارة منهم.

فتحديث المرفق العام يرتكز على ثلاثة محاور وتشمل بالخصوص:

- الخدمات المقدمة للمستعملين.
- تسيير الأفراد.
- تنمية المسؤوليات.

ففي مجال الخدمات المقدمة تعمل الإدارة على تبسيط الإجراءات وتطوير تقنيات تقييم الخدمات لمعرفة صدى السياسات العمومية.

أما فيما يخص تسيير الموارد البشرية فإن العصرنة تتطلب إدخال أدوات جديدة تستطيع جمع نشاطات الأفراد حول أهداف تحركهم وتحفزهم.

والمحور الثالث الخاص بتنمية المسؤوليات عن طريق اللامركزية والإجمالية «Globalisation»، وإحداث مراكز المسؤولية، والإدارة المركزية لا تهتم بالتسيير بل تهتم بتسطير الاستراتيجيات العامة و مراقبة السياسات.

فإجمالية الاعتمادات تسمح لكل مسير بالتحكم في ترشيد نفقاته وإنشاء مراكز مسئولة تعمل على تغيير مبدأ الاستقلالية المالية بالإدارة.

وعلى مستوى التعليم العالي فإن تحديث المرفق العام يترجم عن طريق السياسة التعاقدية التي أنشأت علاقة جديدة بين الدولة والجامعات.

2- التوجه الجديد لعلاقة الدولة- الجامعة

إن عدم فعالية التسيير البيروقراطي المركزي أدى بالدولة إلى الشروع في إصلاح تسيير المؤسسات الجامعية هذه الإصلاحات أخذت شكل التعاقد بين الجامعات والدولة والهدف هو تنمية استقلاليتهم وتحسين تسييرهم الداخلي.

فسياسة التعاقدية والتي تتعدى قطاع التعليم العالي[47] تحلل كانتقال من نمط التسيير السلطوي لتدخل الدولة إلى نمط مبني على أساس الحوار والمبادرة.

هذا التحليل يتم وفقا لثلاث نظريات :قانونية، اجتماعية و إدارية Managériale.

النظرية القانونية توضح أن اللجوء إلى العقد ناتج عن حركة في تغير القوانين تسمح بإعادة تنظيم الاقتصاد والمجتمع بفعالية كبيرة.

النظرية الاجتماعية تعتبر السياسة التعاقدية هي بمثابة إعادة لتنظيم العلاقات التقليدية بين الوصايا والجامعات مع الأخذ بالحسان مفهوم المؤسسة.

47- HECQUARD-THERON M. "La contractualisation des actions et des moyens publics d'intervention", Revue actualité juridique -droit administratif, 20 juin 1993, pp.451-551.

أما النظرية الإدارية "Managériale" يمثلها تياران لتحليل التعاقدية، الأول مبني على النظرية التنظيمية للانتقاء والاصطفاء الطبيعي "Sélection naturelle" والأخرى مبنية على نظرية الوكالة "La théorie de l'agence".

فالبنسبة للتيار الأول يعتبر الجامعة بمثابة منظمات لها طابع تنافسي تقوم بالبحث عن مجال قصد استمرارها، وفي هذا المحيط التنافسي العام فإن ديناميكية وترقية وتطوير نظام التعليم العالي متعلق بالتنسيق مع السوق لأن هذا ينظم سلوك كل مؤسسة.

وعلى ضوء هذه النظرية فان التعاقدية تظهر كتنظيم أساسي مراقب من الدولة وكضبط ذاتي للمؤسسات وتشجع منطق السوق عن طريق إثارة المنافسة ما بين المؤسسات وفي نفس الوقت تعطي للدولة دورا أساسيا في التوجيه والمراقبة.

أما التيار الثاني فيعتبر التعاقدية بمفهوم العلاقات الوظيفية ما بين الدولة (كرئيس) والجامعة (كعون) ومادامت الدولة غير قادرة على تسيير نشاط الجامعات قامت بإنشاء استراتيجية العقود للتقليل من المخاطر الناتجة عن عدم التحكم في المعلومات. فالهدف الرئيسي من استراتيجية التعاقدية هو إضفاء نظام التسيير الداخلي للمؤسسات.

3- بروز التسيير الداخلي للجامعات

فالإصلاحات التعاقدية لها أثر إيجابي على السير الداخلي للجامعات الذي له تأثير إيجابي على جانب فن التدبير العملي والاستراتيجي للمؤسسات.

ففي ميدان فن التدبير العملي، السياسة التعاقدية وضعت عدة مشاريع للانطلاق منها: إعادة نظام توزيع الوسائل وإعادة نظام الإعلام حول التسيير، ومراجعة إطار الميزانية والمحاسبة والهدف المرجو من هذه المشاريع هو إعطاء الجامعة والإدارة المركزية، الوسائل التقنية الضرورية لممارسة مهمتها الجديدة في إطار العلاقة التعاقدية.

أما على المستوى الاستراتيجي، يحث الجامعات من خلال مفهوم مشروع المؤسسة على التفكير في استراتيجية تنميتها وتطويرها بالتحليل لوظيفتها الحالية

ونظرتها لمستقبلها وتوسيع آفاق تسييرها، فالجامعات لا يمكن لها أن تهمل فن التدبير الاستراتيجي والذي هو ضروري لإعداد مشروع كامل على مستوى الجامعة والإجراءات العملية لتحقيقه، مع الأخذ في الحسبان الشروحات السابقة الممكن طرحها بالصيغة التالية:

كيف يمكن لنا أن نتصور فن تدبير إستراتيجي مكيف مع الجامعات كمنظمات عمومية خاصة، آخذين بعين الاعتبار التطور المؤسساتي الناتج عن العلاقات التعاقدية الجديدة بين الدولة و الجامعة ؟ من هذا السؤال الجوهري يطرح تساؤلان:

الأول يتعلق بمدى تأثير السياسة التعاقدية على فن التدبير بالجامعات، كيف كانت طريقة تسيير الجامعات قبل الفترة التعاقدية ؟ لماذا نغير نمط التسيير؟ ما هي الإختلالات الوظيفية «Dysfonctionnement»التي أدت إلى بروز السياسة التعاقدية ؟ ما هي مؤثرات هذه السياسة على استقلالية مؤسسات التعليم العالي؟ و أخيرا ما هي الآفاق المستقبلية التي يفتحها فن التدبير الإستراتيجي للجامعات؟

أما الثاني فمرتبط بخصوصيات تنظيم الجامعة على المستوى الهيكلي وسيرورة القرار.

ما هي النظرة الإستراتيجية التي تأخذ في الحسبان خصوصية الجامعة ؟

أي نمط تنظيمي تنتمي إليه الجامعة ؟

كيف تتحدد سيرورة القرارات ؟

ما هي خصائص الإستراتيجية الملائمة لهذا النمط من التنظيم ؟

وحتى نتمكن من عرض مفاهيم النقاش حول استراتيجية فن التدبير للجامعات يجب أن ندرك تطور السياق المؤسساتي أو التشريعي و الفرص التي أتاحتها لتحسين التسيير الداخلي للجامعات، و على أساس هذا التحول يجب معاينة و التعرف على أزمة التسيير الخارجي للجامعات، لتؤخذ كنقطة انطلاق لرسم الخطوط الكبرى للعناصر للإجابة على الاختلالات الوظيفية للمؤسسات.

الخلاصة

إن إشكالية التسيير بالجامعة هي نتيجة للنظام الإجتماعي والسياسي والإقتصادي المتبع غداة الإستقلال الذي سهام في إنحراف الجامعة عن مهامها الأساسية، وأصبحت كمؤسسة إدارية تسيير من طرف الدولة بواسطة إجراءات وقوانين مسطرة من أعلى وترسم الأهداف خارج محيط الجامعة، والتمركز في إتخاذ القرارات، هذا عمل على الحد من المبادرات لمكونات الجامعة وصار فيها الجميع يسير إداريا، ولهذا لابد من إعادة النظر في هذه الإجراءات والمنظومة القانونية نمط تعين المسؤلين، علاقة الإدارة مع الشريك الإجتماعي، الجامعة والمحيط، علاقة الطالب بالأستاذ، علاقة الدول بالجامعة، المسئوليات، وهذا للخروج من أزمة التسيير التي تتخبط فيها الجامعة.

الباب الثاني

تحديث وتنظيم

فن تدبير الجامعة و

الموارد البشرية

والمالية

إن تطبيق مخطط حداثة على الجامعات يجب أن يدخل ضمن البرنامج العام للدولة لتحديث الإدارة العمومية والمرفق العام، و باعتبار الجامعة مرفقا عاما لابد أن يتبنى هذا المخطط العام للتحديث نظرا للأسباب التالية:

- أسباب دولية، تحديث التبادل وعرض الخدمات لا بد أن تنسجم معها المرافق العامة الوطنية حتى تؤدي الدولة وظيفتها وفقا للنظام الجديد.
- أسباب اقتصادية، محدودية نمو الموارد بصفة دائمة وثابتة، من أجل عمل الأفضل بهذه الموارد المالية، ولهذا لابد من التفكير في ضروريات أخرى ليؤدي المرفق العام وظيفته.
- سبب تكنولوجي، فالمستعملون للمرفق العام والمواطنون يطلبون نوعية جديدة للخدمات المقدمة لهم، ولا يتأتى هذا إلا باستعمال وسائل حديثة.
- سبب استعجالي، فالقطاع الخاص ليس من حقه وحده امتلاك واحتكار أفضل المهارات في الموارد البشرية، كذلك للمرفق العام الحق بالاستفادة من هذه المهارات.

فالسياسيون يجب عليهم وهم مطالبون حاليا أكثر من أي وقت مضى بإعداد برنامج لتحديث المرافق العمومية، وتحسين نتائجها وفعاليتها، هذه البرامج تكون بمثابة جواب لإصلاح الخلل والتسيير البيروقراطي بالمرفق العام.فتنظيم وتسير المؤسسات يجب أن يكون ضمن السياسة العامة للبحث عن تحسين نوعية الخدمات المقدمة.

وهذا التحديث يجب أن يبدأ برسم أهداف إستراتيجية له، على المدى المتوسط والطويل والإصلاح الهيكلي، التنظيمي المطلوب، ضرورة التشخيص، سيرورة التكييف، إعداد الأفراد لقبولها، معرفة وفهم سلوكهم. فحسب "ميشال روكار" "التحديث يعني[48] " المرور من إدارة الإجراءات إلى إدارة المسئولية

48 Circulaire du 23/02/1989

ومن أهم النقاط التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في سياسة تحديث الدولة ما يلي[49]:

- سياسة لتقييم الموارد البشرية والتي تتطلب تفكيرا حول محتوى وشروط العمل، . تطوير مخطط تكوين للمستخدمين وتنمية حركية الأعوان.

- تنمية التكليف بالمسؤولية، بالمرور إلى سياسة غير متمركزة في اتخاذ القرارات خطط النشاط، إنشاء مراكز المسؤولية "والسلطة والصلاحيات، إدخال مشاريع والتفكير حول مجموعة إجراءات المحاسبة العمومية، وشكل التسيير الإداري".

- تقييم السياسات العمومية التي قدمت لتعكس المسؤوليات.

- تحسين سياسة الاستقبال بالنسبة لمستعملي المرفق العام.

فاعتبر تحسين فعالية المرفق العام مثله مثل المؤسسة الاقتصادية، لها أجير مشارك، محفز، مؤهل ومبدع، الذي يفرض ديمقراطية في مكان العمل، مما يحتم علينا الاحتياج لفن تدبير للإدارات.

فالجهاز التنفيذي مطالب بتطبيق تعليمات رئيس مجلس الوزراء والذي طلب فيه رئيس الجمهورية من رئيس الحكومة بالإسراع في تكييف التشريع مع متطلبات المجتمع[50].

وباعتبار الجامعات مؤسسات تكوين ومركز متعدد اختصاصات البحث ووحدات لتقديم الخدمات التعليمية، نبحث دائما وبصفة مستمرة عن تحسين النوعية بها. هذا يقودنا إلى طرح عدة تساؤلات مجدولة ومرتبة من أجل إحداث التغير.

- ماهي الصورة وماهي المكانة التي تحتلها الجامعة في المجتمع ؟

- إلى أي نوع من أفراد المجتمع أنشئت من أجله الجامعة ؟

- ماهي درجة حياتها التنافسية ؟ وماهي درجة تلبية الاحتياجات مقارنة مع المتطلبات؟

وللإجابة على هذه الأسئلة، لابد من إعداد الوسائل الخاصة بأهداف التغيير والتي منها:

---

[49] BAROUCH .G , CHAVAS .H. "Ou va la modernisation" 1993 paris P.347

[50]- أخبار التلفزة بتاريخ 2003/10/24، قرارات مجلس الوزراء بتاريخ 2003/10/23

- ماهي المهارات الضرورية لذلك ؟

- ماهي التكنولوجيات والنوع المتحكم فيها ؟

- ماهي قنوات الاتصال ونظام الإعلام الواجب وضعه ؟

وعلى أساس الإجابات المتخذة يتم إعداد مشروع تحديث، وهذا بإدخال تغيرات على نظام التسيير الجامعي، وهيكلة الجامعة والتفكير في إجراءات تسير الميزانية والمحاسبة.

فالجامعة كمرفق عام مكلف بمهمة وطنية، تشريعاته البيداغوجية وطنية، إجراءات التوظيف وترقية الموظفين وطنية، تحديد حقوق التسجيل من طرف الدولة، إعداد القوانين النموذجية من طرف الإدارة المركزية، تطبيق قواعد المحاسبة العمومية، كلها حواجز تقف أمام الجامعة لممارسة الاستقلالية التامة.

ولمعالجة النقاط التي يشملها مخطط تحديث الجامعة، لابد من إنشاء لجنة إصلاح مكونة من ذوي الإختصاص العالي، مستقلة إيديولوجياً، مختلفة عن اللجان السابقة، هدفها إعطاء البعد الحقيقي لجامعة المستقبل يغلب عليها الطابع التنافسي دون الإخلال بمقومات المجتمع، مع العلم أنه من الصعب الوصول بالتغيرات إلى جامعة منافسة من كل النواحي، وهذا نظرا لطبيعة المرحلة الانتقالية للقطاعات التي تمر بها الجزائر على كل المستويات، منها السياسة، الاقتصادية والمنظومة القانونية، هذه تحول دون التوفيق بين الجامعة والمحيط، ولكن يجب على الجامعة أن تبدأ بتغير نفسها لأنه لا مفر من المستقبل.

ونظرا لواقع الجامعة، فإن هذه النقاط يجب أن تشمل مستويين، الأول متعلق بالتنظيم بما فيه هياكل التسيير والقانون النموذجي وشروط قيادة وتقييم الجامعات، أما الثاني يتعلق بتسيير الموارد، فلكي تستمر الجامعة وتحافظ على كيانها وبقائها، لابد لها من موارد تنسجم وتتكيف مع طبيعتها ومهامها وهذا لتطويرها وتنميتها وفقا لما يتطلبه المحيط الداخلي والخارجي والدولي، وفي هذا الموضوع سوف نتعرض إلى فن تدبير الموارد البشرية والمالية.

الفصل الأول

التنظـــــــــيم

الفصل الأول: التنظيم

I- نماذج التنظيم

قبل تطرقنا إلى نموذج التنظيم بالجامعة الجزائرية وهياكل التسيير والقانون النموذجي للجامعة يجدر بنا أن نفرق بين النماذج الأربعة لتنظيم الجامعات وهي على التوالي[51]:

« نموذج القيادة السلمية -1hierarchies »

والذي يتميز بنقل الأوامر من السلطة العليا عبر قنوات تسلسلية جد محدودة، (وظائف، قوانين، إجراءات معينة)، وفيه تكون تصرفات الأفراد تابعة للجهاز الرسمي، هذا النموذج البيروقراطي لا ينسجم مع طبيعة الجامعات باعتبارها مؤسسة تتميز بحرية تبادل الأفكار، ومن جهة أخرى تمثل نظام سلمي، حيث أن مدير الجامعة يمثل السلطة العليا وقناة إتصال بين الجامعة والعالم الخارجي.

[51]-LE MIEUX "La structuration du pouvoir dans les organisations universitaires"Revue Politique et Management Publics, Vol. 12, N° 2, 1994, P 136-149.

2- نموذج القيادة المشتركة «co archie»

هذا النظام يختلف عن الأول حيث أن سلطة القرار تخضع دائما إلى موافقة الذين يشغلون مناصب دنيا وكل أعضاء المنظمة لهم نفس حقوق المشاركة في إعداد القرارات، فالجامعات المنظمة على هذا الشكل، فالجان والاجتماعات هي المكان الملائم الذي تعرض فيه الأفكار والآراء المتناقضة والتي تكون القناة المستقبلية للقرار. ففي الجامعات يوجد غالبا إدارة تشاركية وجماعية وأخرى سلمية، ومن سلبيات هذا النظام، تميزه بالثقل في القرارات وتراكم الطلبات قبل الرد عليها من طرف الجامعة.

3 - نموذج التنظيم الفوضوي المنظم

هو شكل من التنظيم يرفض كل سلطة أو إدارة، يحبذ التسيير بدون أوامر، والأهداف فيه غامضة، معقدة وغير متجانسة مع نظام اتخاذ القرارات، و له تفسيرات مختلفة في اتخاذ القرار، فمركزية الوحدات الأساسية والهياكل جد مرتفعة، ووسائل المشاركة في اتخاذ القرارات غير منظمة، هذا النوع من التنظيم يمكن تطبيقه على الجامعات[52] لأن الأساتذة الباحثين لهم درجة عالية من الاستقلالية، ومن جهة أخرى القيم الأخلاقية التي ينتمي إليها أعضاء المؤسسة الجامعية تجعل من الصعب الاتفاق على تحديد الأهداف التي بها غموض، والتخصص يدعم اتجاه تعدد التنظيم بالجامعات. وبهذا فإن التنظيم الفوضوي المنظم هو الأكثر ملائمة في مرحلة نمو الدخل القومي، حيث عقلانية التسيير لاتكون مطلوبة، وبالمقابل ففي حالة تقليص الميزانية، يطلب المجتمع و السلطات العمومية من الجامعة تسييرا جد صارم للموارد العمومية المخصصة لها. لهذا السبب فإن هذا النمط من التنظيم لا يكون ملائما في مرحلة تغلب عليها الضرورة التسييرية.

4 - نموذج التنظيم السياسي «stratachie»

---

[52]-UNDERUD H. "L'autorité de l'administration dans les anarchies organisées" Revue internationale de gestion des établissements d'enseignement supérieur, Vol. 4, N° 3, 1980, pp 269-289.

هو نمط من التنظيم مكون من مجموعة المصالح التي تحقق أهدافا خاصة، و مكونات مجموعة الضغط هذه متقلبة ومتنوعة تبعا للمشاكل المعالجة، و في هذه الظروف تكون السلطة لمن له النفوذ الشخصي أكثر من الوظيفة، والقرارات هي نتائج للاتفاق مابين المصالح المتناقضة، والمتوصل إليها بعد مفاوضات طويلة[53].
هذا النمط من التنظيم يعتبر الجامعة كنظام سياسي مصغر، أين تسير مجموعة المصالح وفقا لتحالفات متقلبة مع المصالح، حيث عرف مجدا له خلال سنوات السبعينات عندما بلغت الصراعات الإيديولوجية والسياسية حدتها. أما حاليا فإن دوره انتهى بانتهاء هذه الصرعات، ماعدا في الدول التي مازالت إلى حد الآن تبحث عن ذاتها، والتي لم تنطلق الإصلاحات بها بعد.
تسمح لنا كل هذه النماذج التنظيمية بفهم بعض الجوانب المعقدة لهياكل الجامعات، ففي هذه الحالات، إنه لمن الضروري التطرق إلى نموذج ناجم عن النظرية التشكلية لـ " MINTZBERG ". للتعرف أحسن على هذه التعقيدات.

II- النموذج التشكلي CONFIGURATIONNEL

هذا النموذج يسمح لنا بترتيب المنظمات تبعا لتشكل هياكلها التنظيمية، هذه الأخيرة تحدد مجموعة الوسائل التي تسمح بتوزيع المهام في وحدات جزئية، وتضمن تنسيقها من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة بمهارة وفعالية، وهي في نفس الوقت بمثابة أداة تفضل تقسيم المسؤوليات، وتسمح بتحديد مهام كل جهة أو كل فرد داخل المنظمة، فهياكل منظمة ما، تنجم عن اختيارات إيديولوجية، سياسية، اجتماعية واقتصادية وهي بالضرورة اختيار إداري يُسجَل بعمق في تاريخ وثقافة المنظمة، وفي نفس الوقت هي مستقرة وحركية، وتستجيب لمهام وأهداف المنظمة، وتتطور تبعا للظروف ومتطلبات المحيط.

---

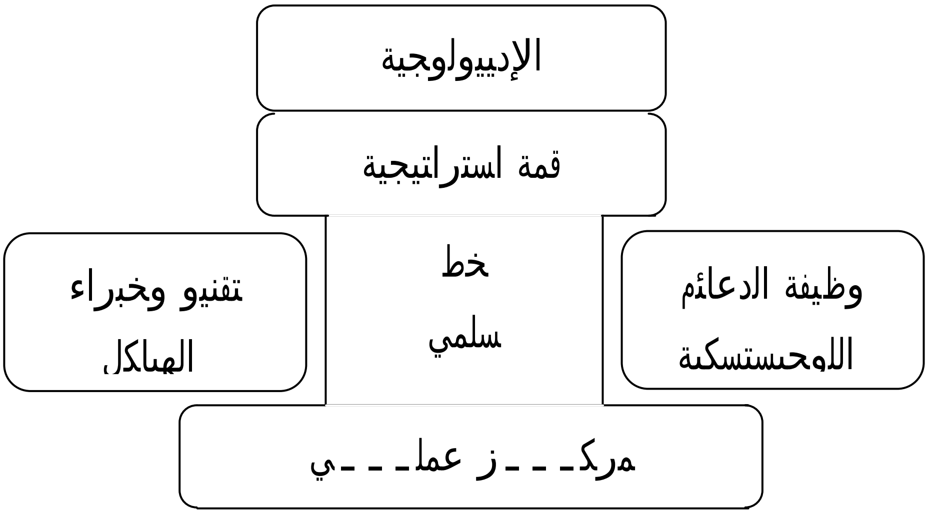
[53]-BALDRIDJ J.V. "Power and conflit in the university, research in the sociology of complexe organization, Wiley, New-York, 1971

بيانيا "MINTZBERG" وهناك أربعة مفاهيم أساسية تسمح لنا بتقديم نموذج وهي[54]:

1 - العناصر الأساسية للتنظيم

فحسب «MINTZBERG»، فإن كل تنظيم يتألف من ستة أقسام أساسية هي: القمة الإستراتيجية، المخطط السلمي، المركز العملي، تقنيو وخبراء الهياكل " techno structure"، مجموع الدعائم اللوجيستيكية والإيديولوجية.

و كما يوضح الشكل أدناه، فإن كل تنظيم يتكون من قمة إستراتيجية تضمن الإدارة، والتحكيم المؤسساتي مرتبط بخط سلمي إلى مركز عملي أين يقوم العاملين بالعمل القاعدي، هذه العناصر الثلاثة مرسومة في نفس الإطار ومرتبطة بسلسلة سلطة واحدة.



الشكل(3) يوضح العناصر الستة للتنظيم، مرجع سابق ص141 «MINTZBERG»

وبجانب القسم المركزي، يتكون التنظيم من جزأين ذو نمط وظيفي، تقنيو وخبراء الهياكل يضمون استمرارية العمل، ووظيفة الدعائم اللوجيستيكية التي تسهل عمل العناصر الأخرى.

54 -MINTZBERG.H. « Le management »èdition d'organisation.Paris.1989.p.141

أما العنصر السادس الغير المادي وهو الإيديولوجية التي تغمر كل نظام تنظيمي و تغذي المعتقدات وتقاليد المنظمة، وتكون عنصرا متميزا بما يسمى التقاليد التنظيمية.

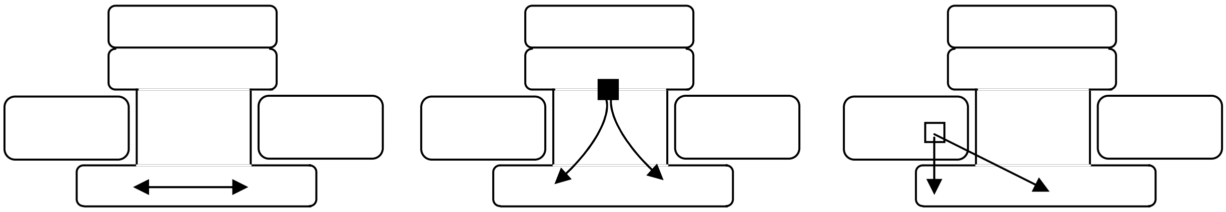
إن مجمل هذه العناصر المرتبطة يكون نظاما ديناميكيا متصل بسلطات شكلية، نشاطات متناسقة، سيرورة قرارات وإتصلات لا شكلية.

2- ميكانيزمات التنسيق

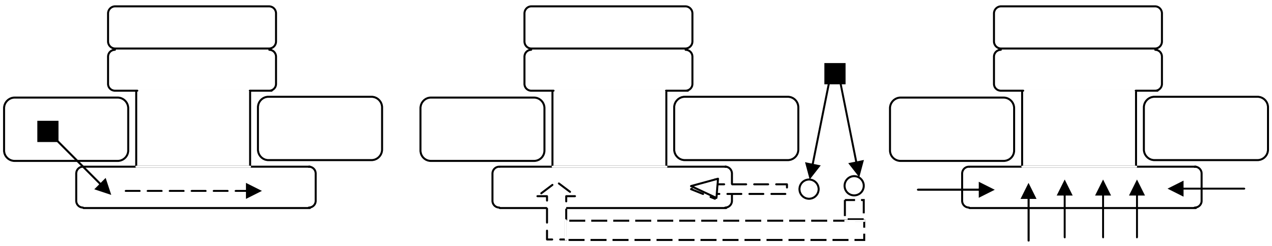
» بين ستة ميكانيزمات التي تضمن MINTEZRERGفي هذا الجانب ميز « تنسيق التنظيم كما يوضح الشكل أدناه وهي:

- التسوية المشتركة والتنسيق بواسطة الاتصال اللاشكلي البسيط، مثل ما يحدث بين عاملين بسيطين، و هذا الميكانيزم يناسب التنظيم البسيط والمعقد.
- الإشراف والتنسيق، والذي يتركز على السلطة السلمية لشخص يعطي أوامر شكلية إلى عدة أطراف يعملون بصفة تفاعلية، مثل مسؤول ما يشرح لمستخدميه بشكل مفصل ماذا يجب أن يعملوا.
- معايير طرق العمل لضمان التنسيق، بتحديد طرق العمل التي يجب أن يتبعها المستخدمون للقيام بمهامهم المرتبطة بتعليمات العمل، و المتأتية من الدراسات العلمية لتنظيم العمل، مكونة مثالا نموذجيا، و نجد عادة هذا الميكانيزم من التنسيق في المؤسسات الكبرى، والمرافق العامة.

شكل(4) يوضح العناصر الأساسية للتنظيم



تسوية   إشراف مباشر   معيار طرق العمل
مشتركة



معيار النتائج   معيار المؤهلات   معيار المقاييس

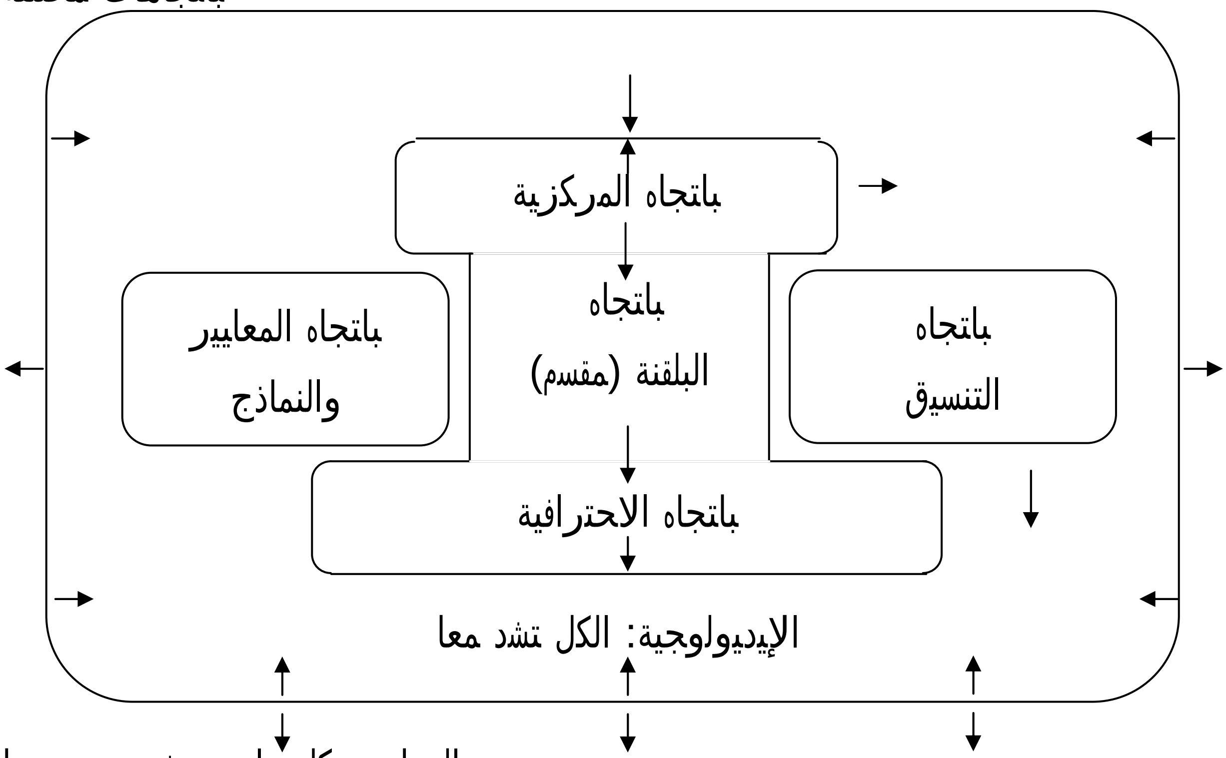
MINTZRERG نفس المرجع السابق ص 159

- معيار النتائج، يحدد الأهداف المطلوب الوصول إليها كالخصوصيات التي تحدد أبعاد منتوج ما، أين المخطط المالي يبين النتائج المحققة من طرف الوحدات الجزئية.
- معيار المؤهلات، هي تنسيق مبني على التكوين وقدرات الذين ينفذون العمل وهذا يشمل كل المختصين في ميدان ما.
- معيار المقاييس، هو تنسيق من خلاله يكون العمل المؤدى مبنيا على أساس مقاييس معدة لكل التنظيم، والتي على أساسها يعمل أعضائه، هذه المقاييس يمكن أن تكون معتقدات أو قيم تخص المنظمة.

فحسبه فإن كل التنظيمات تستعمل ميكانيزمات التنسيق الست، التي تكون العناصر الأكثر أساسية، والأرضية الصلبة للتنظيم، لكن استعمالها يتغير تبعا للشكل وطبيعة والوضعية الخاصة بكل مؤسسة.

3- المؤثرات الأساسية للتنظيم

كما يوضح الشكل أدناه فإن التنظيم خاضع إلى قوى مؤثرة من مختلف جوانبه، تشده باتجاهات مختلفة



MINTZRERG شكل(5) نفس المرجع السابق ص 170.

فعندما تؤثر أي قوى من هذه القوى على التنظيم، فإنه يأخذ شكلا خاصا وفقا للحالات التالية:

- لما تراقب القمة الإستراتجية بدقة أخذ القرارات وتمارس التنسيق عن طريق الإشراف المباشر، فإن التنظيم يأخذ شكلا مركزيا، ويسمى بالتنظيم (مباشر)."entrepreneurial"
- أما التنظيم الذي يطغى عليه التسيير ذو قيادة سلمية ولصالح البلقنة يأخذ الشكل المقسم"Divisionnalisée"
- أما إذا كان أعضاء المركز العملي يفضلون الاحترافية فانه يأخذ شكلا مهنيا.

- إذا ما الخبراء وتقنيو الهياكل أثروا لصالح معيار الوظائف المهنية يكون التنظيم ذو شكل ميكانيكيي «mécaniste».

- إذا كانت المؤثرات تباشر من طرف المختصين في وظائف الدعم اللوجيستيكي ولصـالح التنسيق ليهيمن عندما يكون التنظيم في حاجة كبيرة للتجديد الحديث في هذه الحالة يأخذ الشكل المجدد.

- وفي حالة وجود إيديولوجية مؤثرة بين أعضاء المجموعة وتقودهم نحو اتجاه واحد، تصبح معايير المقاييس ميكانيزمات للتنسيق ذات أهمية كبرى يكون شكل التنظيم ذو مهمة.

- وفي الأخير إذا كان النزاع قائما بين أعضاء المنظمة، و لكل واحد نظرته الخاصة، ففي هذه المرحلة تستطيع أن تسيطر القوى السياسية، وبهذا يُكون التنظيم الشكل المسيس.

فأشكال التنظيم المشار إليها هي نماذج مثالية لتبسيط الواقع، فلا يوجد في الواقع تنظيم يمثل حقيقية هذه الأشكال المثالية، ولكن يوجد هناك ما هو أقرب إليها أو مشكل من اثنين أو أكثر، فكل شكل يعكس الاتجاه الغالب في المنظمة.

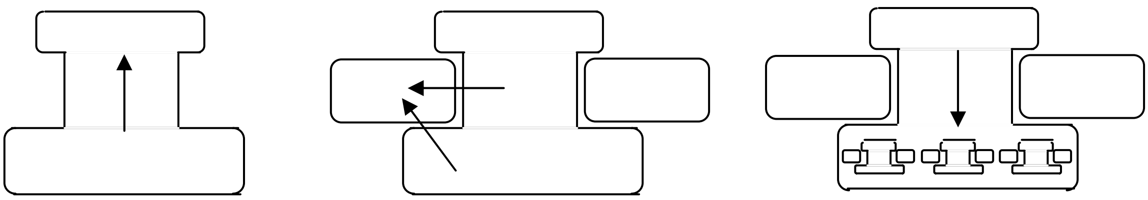
4 - أنماط التنظيم

يسمح لنا بإحصاء سبعة أنماط أساسية من التنظيم، "MINTEZBERG"نموذج وتكون تبعا لأهمية العناصر المكونة للمنظمة وهي:

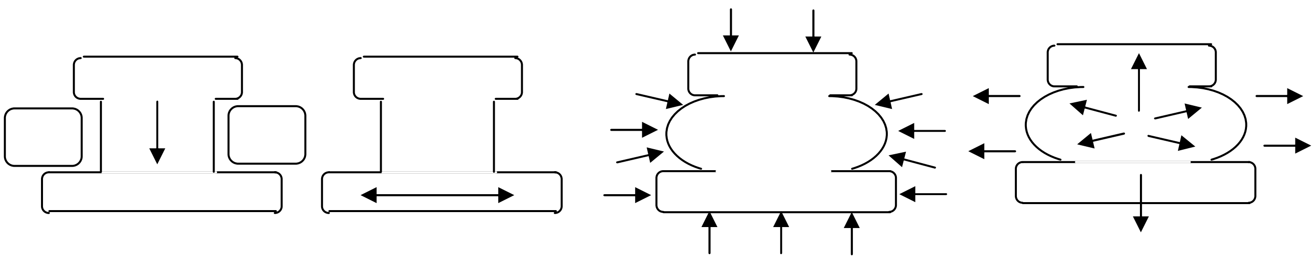
"، مهني، divisionnalisée، المقسم ""mécaniste""، آلي"entrepreneurialمباشرة "، كما هو "politisée، المسيس «misionnaire»»»، ذو المهمة innovatriceالمجدد « موضح في الشكل أدناه وطبيعة كل تنظيم موضحة في الجدول، هذه الأشكال نماذج نظرية تبسط لنا الحقيقة التنظيمية والتي هي غالبا معقدة.

ولمعرفة خصوصيات أي تنظيم، من الممكن تشخيص الخلل في سير التنظيم لكل صنف وحل المشاكل الخصوصية.

شكل الأنماط الأساسية للتنظيم



التنظيم المباشر   تنظيم أولي   التنظيم المقسم



التنظيم المجدد   التنظيم   التنظيم ذو مهمة   التنظيم المسيس

المهني

شكل(6) MINTZRERG نفس المرجع السابق ص 175

جدول(3) الخصوصيات الأساسية للتنظيم

نمط التنظيم	ميكانيزم التنسيق المهيمن	العنصر المهيمن في التنظيم
مباشر	إشراف مباشر	قمة إستراتجية
أولي	معايير إجراءات العمل	تقنيو وخبراء الهياكل
المقسم	معايير النتائج	الخط التسلسلي
المهني	معيار المؤهلات العلمية	المراكز العملية
المجدد	التسوية المشتركة	عمل الدعائم اللوجيستكية
ذو مهنة	معيار النماذج	الإيديولوجية
المسيس	غياب هيمنة التنسيق يعرض بقيادة شكلية.	غياب عنصر مهيمن

MINTZRERG نفس المرجع السابق ص 191

بعد عرضنا لتشكيلات التنظيم، يجب علينا أن نحدد التنظيم الجامعي إلى أي شكل من الأشكال ينتمي هذا التنظيم.

الإجابة واضحة، ففي نظره الجامعة هي بيروقراطية "MINTZBERG"بالنسبة لـ مهنية أي منظمة يهيمن عليها المركز العملي ممثل من طرف الإحترافين وهم الأساتذة.

كنا تطرقنا من قبل إلى خصائص التشكيل المهني للتنظيم والذي ينسجم نسبيا مع التنظيم الجامعي، نحاول أن نكيفه مع نمط الجامعة الجزائرية.

III - الجامعة كتنظيم بيروقراطي

باعتبارها تنظيم بيروقراطي تتمتع بالاستقلالية، مبدئيا يسيطر عليها مهنيو المراكز العملية (الأساتذة) ونظرا لتعقد عملهم، المهنيون يخططون، يراقبون و يسيرون وظائفهم الأساسية بالرجوع إلى معايير معدة مسبقا. فكل هياكل الجامعة تستند على المؤهلات وعلى إحترافييها، والكل ينتجون خدمات موحدة، ففي الشكل المهني للتنظيم يهيمن ميكانيزم التنسيق، والتعليم والتأهيل المحقق أساسا بواسطة التكوين.

فعلى الرغم من تعقد عملهم فإنه يضمن لهم استقلالية كبيرة لتحقيق ذلك فلا نجد أستاذين أبدا يدرسان بنفس الطريقة، بل لكل واحد طريقته وأسلوبه، فمن المستحيل تخطيط نشاطات أستاذ في قاعة أو قياسها أو معايرة منتوج عمله، فالمعيار الوحيد الممكن في البيروقراطية المهنية يأتي من المهنيين أنفسهم، وعدة معايير في هذا الشكل من التنظيم حددت في إطار منظمات تسير من طرف المهنيين. فهذا التنظيم مبني على السلطة ذات طبيعة مهنية، فسلطة الكفاءة، الإشراف المباشر، التسوية المشتركة هم ميكانيزمات للتنسيق ممكن تطويرهم في البيروقراطية المهنية، بالرغم من مضايقتهم لاستقلالية المهنيين.

فالمركز العملي هو العامل المركزي للتنظيم المهني فالتنظيم كله يوجه نحوه مصلحة المهنيين، وعلى الخصوص مجموع الوظائف الخاصة بالتدعيم اللوجيستيكي، إذن فالمهمة الخصوصية هي خدمة المركز العملي (الأستاذ).

هذه الوظائف يجب أن تتطور في الجامعات مثل المكتبات، الإعلام الآلي، الأنترنت، الخدمات الاجتماعية، الأرشيف، السحب، وكل وحدات الدعم، فتقنيو وخبراء الهياكل

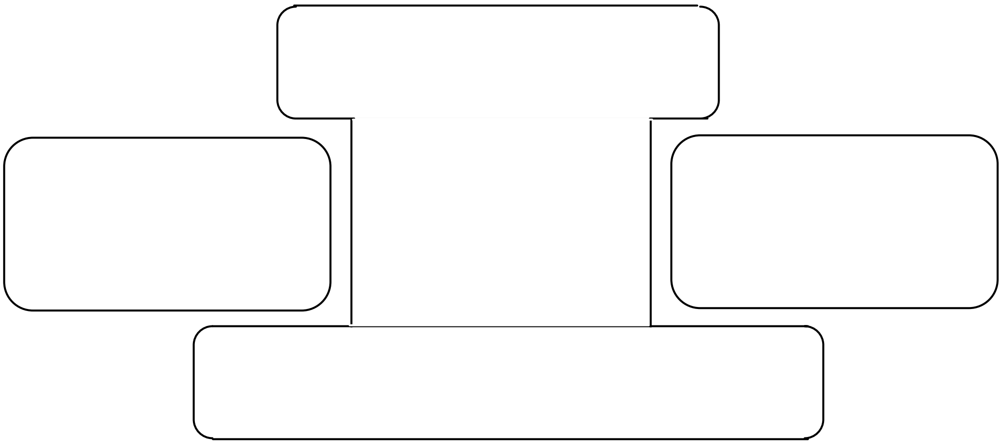
والخط التسلسلي للإطارات المتوسطة بالجامعة غير متطور في البيروقراطية المهنية فلا بد من العمل على تنمية تنظيمها.

الإشراف المباشر و التسوية المشتركة لهما مكانة و لو صغيرة في هذا النمط من التنظيم، فالمركزية للشكل المهني تحت المهنيين ليس بالبحث فقط عن مراقبة عملهم وإنما مراقبة القرارات الإدارية التي تهمهم، كقرار تخصيص الموارد، أو قرارات التوظيف، أو ترقية رفقائهم، هذه المراقبة تكون عن طريق المهام الإدارية التي يشغلونها و مختلف اللجان ومجموعات العمل التي ينتمون إليها.

فالبيروقراطية المهنية تكون على شكل هرم مقلوب أين العمال المهنيون في القمة والإداريون في القاعدة، هذه الصورة توحي بضعف السلطة الإدارية، ولكن الإداريين يلعبون دورا مهما في عملية التنسيق الداخلي وهمزة وصل بين الأطراف الداخلية والخارجية والناطقون الرسميون في المفاوضات، فمن خلال هذه الأدوار تظهر طاقتهم التأثيرية والسلطوية، وهذا متعلق بمدى قدرتهم على صيانة الاستقلالية المهنية والحصول على التدعيمات المالية، المادية والمعنوية للتنظيم.

و في الخلاصة نقول أن البيروقراطية المهنية يغلب عليها المركز العملي، مكونة من مهنيين يستعملون إجراءات ثابتة تحصلوا عليها من التكوين والتمهين لعدة سنوات، وبهذا تعتبر الجامعات كتنظيم، خاضع لأساتذة، باحثين و مهنيين، لكن هذا لا يكفي لإستيفاء كل جوانبها الهيكلية، ولتحقيق ذلك على المسؤول الإداري أن يلعب دوره وخاصة في التنشيط والتنظيم والاقتراح والتحفيز حتى تتحرك الهياكل الأخرى. وفي نفس الوقت لابد من إحداث هياكل على مستوى الوصايا، تقوم بالتوعية وتقديم مشاريع وتكوين المعنيين في المجال.

والشكل التالي يوضح خصائص البيروقراطية المهنية



- البيروقراطية المهنية.
-الهياكل.
- بيروقراطية، على الرغم من لامركزيتها، التبعية للتكوين النموذجي للتأهيل لعدد لا يستهان به من مهنيها.
- مفتاح العمل، إنشـاء نظـام ترتيب داخلي حيث المهنيين يستطيعون العمل بطـريقة مستقلـة، ومراقبة المهنة.
- تقنيو وخبراء الهياكل لهم مستوى متوسط على الأقل، دعم لوجيستيكـي مهم لمساعدة المهنيين
-ظروف بيئية خاصة

- معقد ولكنه ثابت.

- نظام تقني بسيط.

- غالبا جيد ولكن ليس بالضرورة في قطاع الخدمات

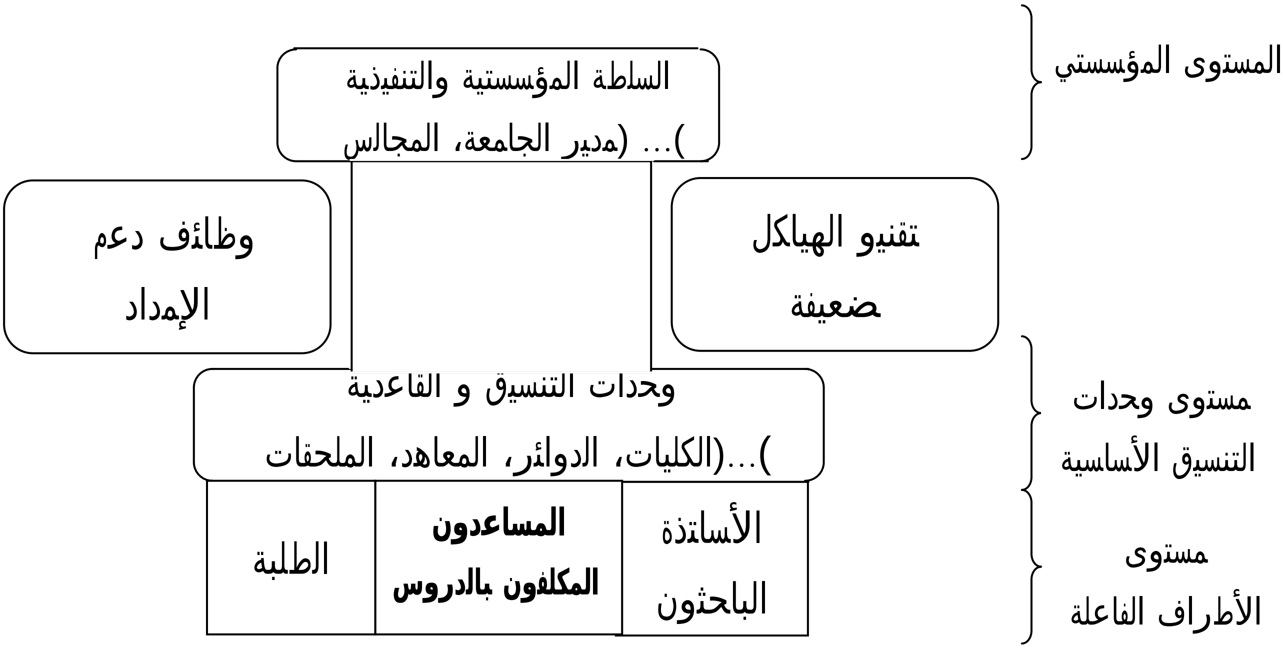
MINTZRERG شكل (7) نفس المرجع ص121

IV- تكييف الشكل المهني للتنظيم على الجامعة

لابد لنا من إثراء الشكل المهني للتنظيم من أجل تكييفه على حالة الجامعة وهذا بإدخال الأبعاد التالية:

- المستويات الثلاث بالجامعة:
- المستوى المؤسستي (مدير الجامعة، المجالس...).
- مستوى الوحدات النصف مستقلة (الكليات، الدوائر، المعاهد...).
- مستوى الفاعلون المهنيين (الأساتذة، الباحثين...).

كما يوضح الشكل التالي:



MINTZRERG شكل(8) نفس المرجع ص 132

1- الطلبة

يعتبرون جزءا من المركز العملي أي الأطراف الفاعلة، وهم بمثابة منتوج التعليم العالي أو كمساعدي بحث، وهم أساس موضوع التعليم، وفي نفس الوقت هم المستفيد الأول من التكوين، حيث يساهمون بفعالية في ابتكار وتوزيع المعارف، ويحتلون مكانا مشتركا مع الأساتذة في المركز العملي.

2- وحدات التنسيق والقاعدية

زيادة على ذلك، يشمل المركز العملي الوحدات القاعدية (المخابر، الكليات، الدوائر، المعاهد، الملحقات.....) مبدئيا يجب أن تكون لهم استقلالية كبيرة، ولكنهم خاضعين إلى القواعد والإجراءات التشريعية، وهذه الوحدات في الحقيقة هي المسؤولة عن البرامج والمقررات، البحث وتقديم الخدمات إلي

المحيط. فالجامعات بها وحدات ثقيلة تنسق بين الوحدات القاعدية، وغالبا ما تكون هذه الوحدات كليات.

فالمستويات المختلفة مترابطة ولكنها متمايزة، هذا التمايز يسمح بفهم أن مدير جامعة ما، ليست له أي سلطة على محتوى الدرس المقدم من طرف الأستاذ أو اختيار طريقة البحث، هذا التصنيف في المستويات جد مهم لفهم أدوار مختلف هياكل التنظيم بالجامعة.

3- التفرقة بين السلطة التشريعية والتنفيذية

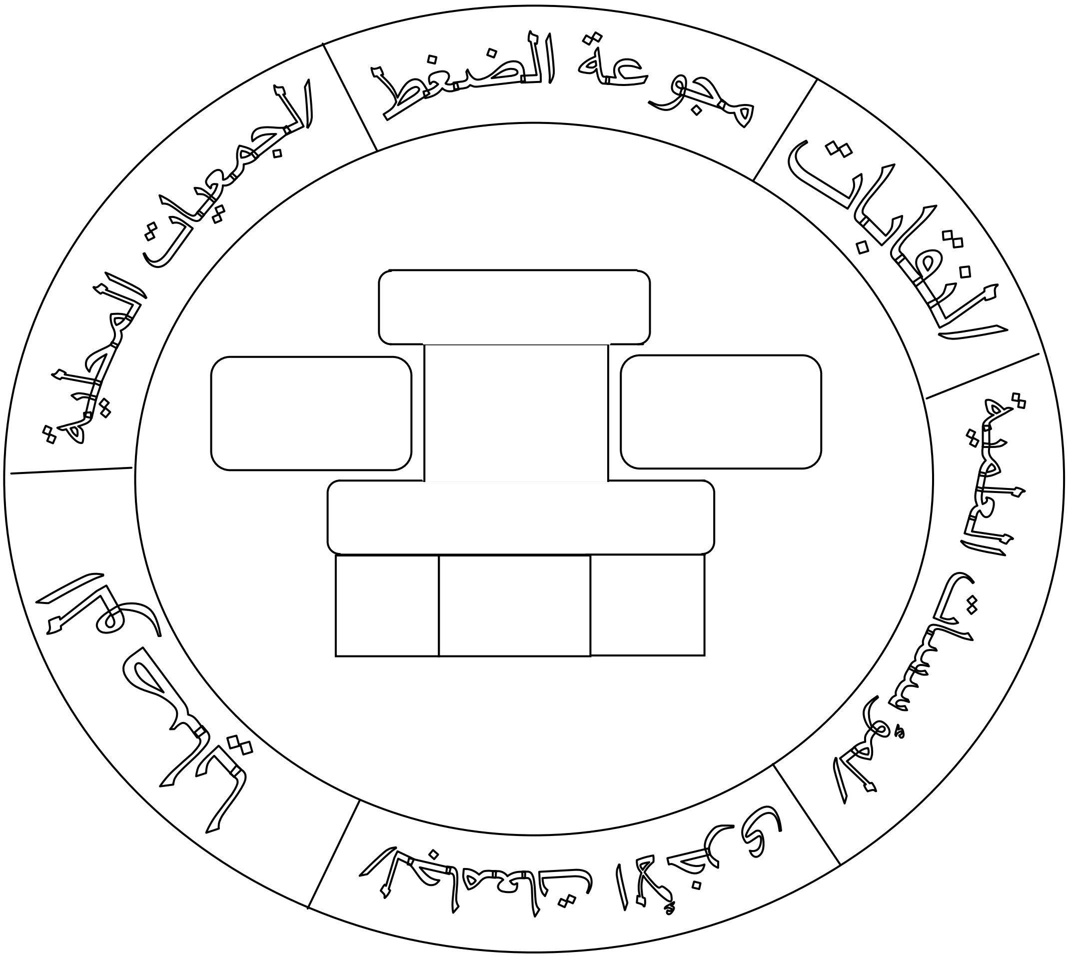
هذه التفرقة جد مهمة وخاصة على مستوى السلطات المؤسساتية والوحدات القاعدية، فلا يظهر أن هذين النوعين من السلطات غير مرتبطين، فالمنفذون يكونون في بعض الأحيان مجبرين على تفسير القوانين التشريعية بطريقة تتلاءم والوضعية. فهي عنصر مهم لفهم الهياكل وتسير التنظيم الجامعي لتوازن السلطات، وأساس الديموقراطية وحماية من التعسف والاستبداد في السلطات.

4- منظمات المحيط

هذا النوع من التنظيم يكون محيط الجامعة، ويشمل الوصايا (الوزراء، الإدارة العامة...)، النقابات (الأساتذة، الطلبة، العمال...)، الجماعات المحلية، الجامعات الأخرى، والمؤسسات العلمية ومختلف مجموعات الضغط. ونظرا لأهمية هذه المنظمات، فكل شكل من أشكال التنظيم يهملها، فإنه لم يأخذ في الحسبان عنصرا ديناميكيا أساسيا في المنظمات الجامعية.

بالإضافة إلى الخصائص العامة للبيروقراطية المهنية والأبعاد الإضافية، فالمنظمات الجامعية تتميز بطبيعة وتنوع مهامها وأهدافها، بمكوناتها الفريدة، طريقة تمويلها، قانونها التشريعي، مسؤوليتها الاجتماعية، وأخيرا انتمائها إلى شبكات التعليم والخدمات المقدمة إلى الجماعات المحلية.

شكل منظمات المحيط [55]



شكل(9)

- الجامعة كنظامV

تعتبر الجامعة كنظام مفتوح له أهدافا محددة ومرسومة وفقا لما يتطلبه المحيط، وهي تتأثر بعوامل داخلية وخارجية، و في نفس الوقت تتأقلم مع ضغوطات المحيط وتحقق أهدافها وفقا للسياسة العامة للدولة، هذه السياسة هي العامل الأساسي في تمييز النظام الجامعي.

1- مكونات المنظمة الجامعية

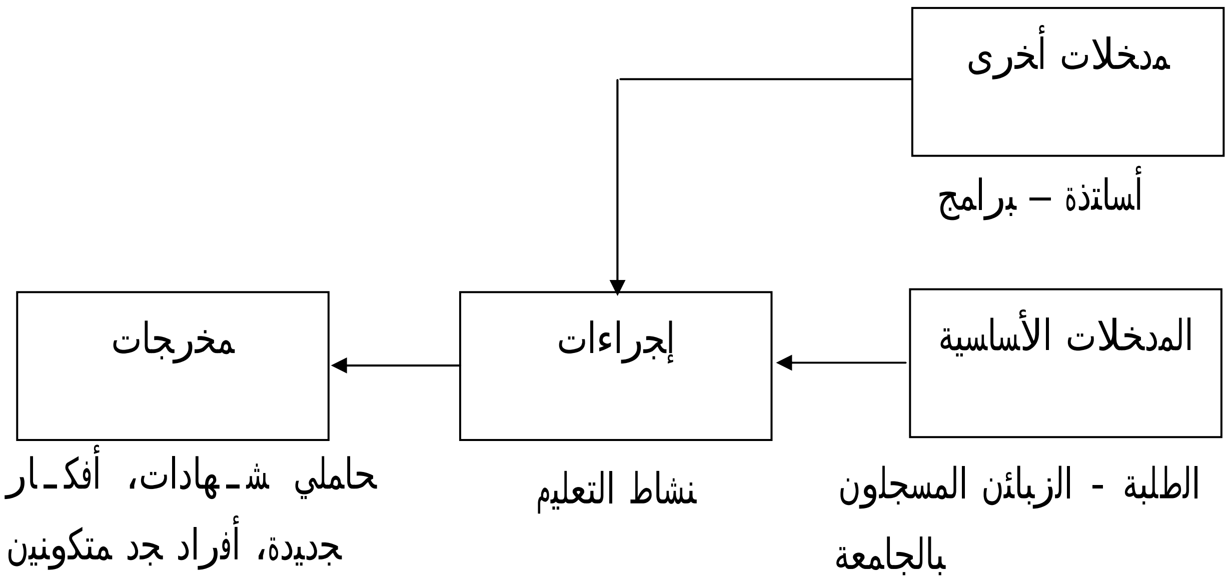
---

[55] -SOURCE: BETRAND.D. « le profil organisationnel d'UQAM »,Approche théorique et étude comparée, Presse Universitaire de Quebec.1987.

إن الجامعة لا تتكون في الأساس من أفراد فقط، وإنما من مجموعات منظمة، نشاطات، موارد مادية، مالية، تقنية، قانونية، بشرية وتجمع أساتذة باحثين، أساتذة مساعدين ومكلفين بالدروس، إطارات ومستخدمي الدعم.

فالأساتذة يكونون النواة الأساسية في الجامعة، لأنهم يصممون نوعية التعليم والبحث العلمي، و الطالب هو الأخر المكون الأساسي للجامعة، حيث هو في نفس الوقت العنصر الفاعل في التكوين، الزبون و المنتوج لهذه المنظمة.
يضمن موظفو التأطير داخل الجامعة التنسيق ما بين مختلف المكونات سواء الوظائف أو المناصب، مستخدمو الدعم يسهلون و يضمنون الفعالية لعمل الأستاذة والإطارات والطلبة وبدونهم لا يمكن للجامعة أن تشتغل، والمخطط التالي يوضح ذلك.

شكل مكونات المنظمة الجامعية:



شكل (10) BERTRAND.D. مرجع سابق ص95

الخلاصة

وفي الأخير لابد من التطرق للفرضيات الخمس المتعلقة بهياكل وتسيير المنظمات الجامعية وهي:

- ككل المنظمات، فالجامعات على المستوى الإستراتيجي، التسييري والعملي، لابد أن تُسير، بمعنى تخطط، تراقب، توجه، تنظم أبعادها الإنتاجية، التسويقية، المالية ومواردها البشرية.

- تسيير المنظمات الجامعية بطبيعته في غاية الكمال مثله مثل المنظمات الأخرى والنشاطات البشرية في إنتاج السلع والخدمات.

- مع الأخذ في الحسبان لمهامها المتعددة، مكوناتها، وخصوصياتها كمنظمة مستقلة لإنتاج الخدمات، ممولة من طرف الدولة لها أهداف غير ربحية، بها نقابة ونمط بيروقراطية مهنية، فهي مطالبة بأعداد نموذج تسيير وتنظيم خاص بها دون اللجوء إلى تطبيق نماذج تسيير وتنظيم المؤسسات الخاصة.

- وهي أساسا بيروقراطية مهنية، نموذج تنظيم ذو نمط لامركزي، يحبذ المركز العملي ومبني على أساس معايير التأهيل و التسوية المشتركة، وخاصة في نشاط البحث العلمي، تعتبر كجهاز لضمان التنسيق بين مختلف عناصر الهياكل.

- مثل كل المنظمات ذات الشكل المهني، لابد لأعضاء المركز العملي للجامعة من تحقيق أهداف المنظمة مرتكزين على قمة إستراتيجية، شكل تسلسلي للمسؤوليات، شكل تقنيو وخبراء الهياكل، وخاصة على جو ملائم للعمل وسند إمداد ملائم.

ونقول أن هذه هي وضعية الجامعة في العالم التنظيمي وتحديد طبيعتها وخصوصياتها.

الفصل الثاني

تطور محتوى القانون النموذجي
وشروط قيادة وتقييم الجامعات

الفصل الثاني: تطور ومحتوى القانون النموذجي وشروط قيادة وتقيم الجامعات

I-تطور ومحتوى القانون النموذجي للجامعات

1_ قراءة تاريخية

يوجد بالجزائر عدة أشكال من المؤسسات الجامعية منها الجامعات بطبيعتها التقليدية التي تقدم تكوينا متعددا ومتنوعا، تكنولوجيا المدارس العليا والكبرى والمعاهد ذات مهام جد متخصصة ومحددة، فمن وجهة النظر هذه المؤسسات مبدئيا مختلفة من ناحية قانونها الأساسي، شكلها، حجمها، مهامها وطبيعة التكوين الذي تقوم به.

فحالة الجامعة الجزائرية حاليا لا تعود إلى إرث تاريخي وإنما هي انعكاس لاختيار اجتماعي وسياسي من طرف السلطة السياسية غداة الاستقلال، فخلال مرحلة الستينات كانت الجامعة على شكل فدرالية من الكليات مع تنظيم بسيط وبتجانس كبير على المسـتوى الإداري ومستوى القيم، فتنمية المعارف العلمية بالجامعة لم يكوّن الجهاز الإداري عائقا أمامها أبدا، وابتداء من سنة 1971م أدخل بما يعرف بإصلاح التعليم العالي الذي كان غرضه تحقيق ثلاث أهداف:

- تنمية وتطوير التعليم والبحث في الميادين والفروع الجديدة.
- فتح فروع للتكوين وشهادات متلائمة مع الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية غير التقليدية.
- ربط الجامعات بالمحيط.

2_ آثار الإصلاحات على الجامعة

لتحقيق هذه الأهداف تبعه تطوير لأجهزة تسيير مركزي ومن الآثار التي صاحبت هذه العملية مايلي:

- بلورة التسيير البيروقراطي المركزي والتسيير الإداري للجامعة والبحث.
- تراجع سلطة الأستاذ لصالح المسيرين الذين أصبحوا يتحكمون في المعلومات الإستراتيجية مما نتج عنه تبديد وتجزئة للوحدات الأساسية المكونة للجامعة. حيث

عرفت هذه المرحلة نشاطا إداريا قويا بمؤسسات التعليم، فالتجمعات التي عقدت (الندوات الجهورية، الوطنية، المتخصصة) ساهمت بصفة خفية في تقوية السلطات السلمية وتنشيط القواعد الشكلية البيروقراطية وإجراءات التسيير، حيث أصبح لهؤلاء دورا مهما في تجسيد القوانين النموذجية للجامعات وسن قوانين تسيير هياكلها.

هذا الأثر السلبي مازال له دور مهم في سياسة التغيير والتخفيف من الإجراءات إلى حد الآن وهذا الانعكاس يتجلى دائما في القوانين النموذجية للجامعات فيرسخ دائما المصالح الإدارية على حساب المهام البيداغوجية والبحث للجامعة.

أثار هذه الانحرافات تتجلى في كل ظاهرة بيروقراطية والتي منها:

- التعقد المتزايد في قنوات الاتصال وزيادة بعد المسافة بين الرئيس والمرؤوس.
- إزالة ذاتية العلاقات داخل الجامعة، فمثلا الأستاذ أضحى كموظف خاضع لسلطة إدارية تحدد التوجهات العامة للجامعة وتفرض قواعد اللعبة، فما بقي له إلا التمتع ببعض الحرية البيداغوجية فقط.
- فوتيرة التغييرات السريعة والمفاجئة من طرف الجامعة خلال فترة النمو الاقتصادي هي المسؤولة عن التوجيه والتنظيم والتسيير الغير العادي.
- اللجوء إلى إدخال عناصر خارجية بدون تكييفهم بطريقة كافية إلى خصوصيات وطبيعة الجامعة، تولد عنه ثغرات في التسيير مقارنة مع أهداف الجامعية وخصوصية تنظيمها.
- فالأموال العامة التي أنفقت على التكوين خلال هذه الفترة كان لها أثر على الهياكل الإدارية للمؤسسات الجامعية وعلى اختيار نمط تسيرها.

3-محتوى القوانين النموذجية الجديدة

وخلال هاتين العشريتين فقد عرفت الجامعة أنماطا من القوانين الأساسية لتنظيم هياكلها الإدارية وكان المرسومين رقم 543-83 و544-83 المؤرخين في 1983/09/24 المتعلقين بتنظيم الجامعة والمعهد الوطني للتعليم العالي، يعتبران بمثابة الانطلاقة الحقيقية لتنظيم هياكل الجامعة، إلا أنه دائما تكون عملية وضع هذه

القوانين مستوردة وهجينة وإدارية بحتة بدون البحث عن تكييفها مع خصوصيات الجامعة الجزائرية، لأن كل تنظيم يعكس خصوصيات الجهاز الإداري.

ويجب أن نشير هنا إلى أن التسيير الجامعي بمفهومه الواسع يختلف في الأساس عن كل قطاعات الحياة الاقتصادية والاجتماعية الأخرى.

فالتسيير الجامعي يشمل وظائف التخطيط، البرمجة، تخصيص موارد مادية، موارد بشرية، تنسيق وتنظيم لتعداد الموظفين، مراقبة النشاطات في ميدان التعليم والبحث.

فمن مضمون هذا التعريف للتسيير الجامعي نستطيع أن نفتح نقاشا واسعا لكل الأطراف الفعالة بالجامعة، حول هياكل ونماذج التنظيم والتسيير.

وهذا القانون الأساسي أعتبر الجامعة كمؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، هذا التعريف مستمد من قانون 1968 م. (القانون التوجيهي للجامعات الفرنسية). ولم يظهر التعريف الطبيعة الخاصة والمهام المنوطة بها ونوعية مستخدمها ومستعملها.[56]، حيث اعتبرت كقطاع إداري والذي له مآثر للنيل من مكانة ومصداقية الجامعة[57]، إلا أنه كما هو متعارف عليه في الدول التي تعطي للجامعة مكانتها الخاصة "فإن المؤسسة الجامعية تعرف تبعا للدور الذي تلعبه في المجتمع" سواء كان هذا الدور علميا، اجتماعيا، ثقافيا أو مهنيا إلخ، وفقا لما تتطلبه حاجة المجتمع، وفي سنة 1991م تم إحداث القانون النموذجي للمراكز الجامعية والذي بدا على شكل جامعات مصغرة الوحدات المكونة لها هي المعاهد.

وفي نهاية التسعينات عدل القانون النموذجي للجامعـات بالمرسـوم رقـم 98-253 المؤرخ في 1998/08/17 والذي أعاد تنظيم الجامعات إلى نظـام الكليـات، حيـث أعطيت لها الاستقلالية المالية.

ونظرا للتحولات التي طرأت على كل القطاعات، بات من الضروري أقلمة الجامعة مع التغيرات الجديدة فأصدر القانون رقم 99-05 المؤرخ في 1999/04/04 المتعلق بالقانون التوجيهي للتعليم العالي الذي عرف الجامعة بنفس التعريف الذي عرفت به الجامعة الفرنسية[58]، وتعرض إلى مهامها كمرفق عام ونوع تكوينها والخدمات

---

[56] - BOULORIS. J."Observation sur les structures universitaires", R.F.A.P. N° 14, 1980, PP. 14-26.
[57] - GAUSSEN. F. Journal "Le monde" du 22/05/1986.
[58] - Loi N° 84-52 du 26/01/1984.

المقدمة من طرفها وكيفية منح الشهادات والبحث العلمي والوحدات المكونة لها والوسائل المالية والمادية الضرورية لأداء مهامها، وأخيرا مكوناتها (طلبة وأساتذة)، ولم يكن هذا القانون مفصلا بالقدر الكافي كما هو معمول به في جميع الدول، إلا أنه يعتبر بمثابة انطلاقة أولية للجامعة حول تصور ومفهومين جديدين لها كمرفق عام، وحتى يتلاءم مع المفهوم الجديد لها لابد من إثرائه بقوانين تطبيقية مرنة علمية بحتة خالية من الإيديولوجية والأغراض الشخصية.

4- دراسة لمختلف النظم

ولكن بقراءة لمختلف الإصلاحات الجامعية التي باشرتها معظم دول العـالم منذ العشريتين الماضيتين وخاصة الدول الغربية، نلاحـظ فـي هـذه القـوانين أن العلاقات بين السلطات العمومية ومؤسسات التعليم العالي عرفت تحـولات حقيقيـة وعميقة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن الحوار الجاري حاليا يكمن حول تقـسيم الصلاحيات بين السلطة المركزية والسلطات الجهوية وإدخال ميكانيزمات التنـافس بين الجامعات سواءاً على المستوى المحلي أو العالمي.

إلا أننا نجد وصاية التعليم العالي تختلف من دولة إلى أخرى وفقا للعادات الوطنية، والعواقب الناتجة عن التحولات الهيكلية في عدة دول نتيجة لتعديل الإطار المؤسستي والتنظيم الإداري الوطني.

ففي مجال التسيير الإداري للتعليم العالي نجد في النظم مـن تـدخل الدولـة إلـى الاستقلالية التامة، أما عملية المركزية واللامركزية فإن هـذا الموضـوع أصـبح مفروغا منه.

ففي ألمانيا مثلاً نجد أن التعليم تابع إلى وزارة الثقافة والعلوم وكل مقاطعة يجب أن تكيف قانون الإطار للفيدرالية حسب تشريعاتها الخاصة.

و في أسبانيا، فيوجد بها نوعان من التسيير، نوع تابع للمقاطعات وكل مقاطعة لها قوانينها الخاصة، ونوع تابع للسلطة المركزية وهذا منذ دستور 1978م (سبعة على سبعة عشر) وقانوني إصلاح الجامعات 1983 و1987، حيث حددت أربع مبادئ جديدة تقود تنظيم الجامعات وهي تحديث التعليم العالي، مرونة التعليم حيث محتوى

% من طرف الجامعة، و 10 % يحدد من طرف الدولة، 60 %البرامج(30 للطلبة)، تكييف الجامعة مع المجتمع، تكييف الجامعة مع توجيهات مجلس الإتحاد الأوروبي للجامعات[59] .

- و في اليونان فالأهداف التي سطرها قانون 1983 لإصلاح الجامعات، هي تحديث وديمقراطية الجامعات.
- و في إيطاليا قانون 1990 المتعلق بإصلاح التعليم العالي تـضمن الـسياسات التالية:
  - ترقية الحق في الدراسة
  - إعادة التوازن في التكوين
  - العمل لمخطط رباعي للتعليم العالي

– العمل على إعطاء استقلالية كبيرة للجامعات من كل النواحي
– أما قانون 1988 للتعليم العالي في البرتغال فيرتكز على محاور كبرى هي:
– مسؤولية الجامعة الكاملة في إحداث تعديل أو حذف مقياس أو فرع بيداغوجي
– توظيف الأستاذة
– تنمية مواردها الخاصة.

ففي فرنسا عرف التشريع حول إصلاح الجامعة عدة تغيرات ابتداء من قانون 1968 لـFAURE EDGAR وقانون 1984 SAVAY لـ 1989 ثم قانون JOSPIN، والأخير سنة 1992، والحوار حاليا دائر بين وزير التربية والمحيط حول مـشروع آخر للإصلاح يتلاءم مع معطيات المحيط الدولي الجديدة.

ومن أهم المحاور التي عولجت في القانون التوجيهي، تحديد إطار للقانون لتنميته تدريجيا من كل النواحي بواسطة مراسيم، مناشير أو عقود، هذه المحاور تحدد سمات جامعة المستقبل، والجديد في هذا القانون يكمن في إحداث تشاور بين الإدارة المركزية، والجامعة والمجالس الجهوية في شكل "مخطط توجيهي" يهدف إلى إعطاء الطابع الوطني للتعليم(توزيع الطلاب الجدد على مختلف أنماط المؤسسات)،

---

59 - Rapport du Conseil National des Universités, Ministère de l'Education et Science, Mai 1990.P.11

تصحيح زوال المناطق الجغرافية في التعليم والبحث العلمي، إنشاء أقطاب التفوق ذات دور أوروبي، اختيار قطاعات للتمويل الخاص.

أما في إنجلترا فإن النظام يظهر غير ممركز، فسياسة الوصايا في العقود الثلاثة الأخيرة كانت تهدف إلى إجبار المؤسسات للخضوع إلى قواعد السوق وعدم الامتثال إلى عناية الدولة.[60]

ولكن الإصلاحات التي أدخلت على قطاع التربية بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة في العشرية الأخيرة بالنسبة لكل الدول كانت تحمل غالبا انشغالات مـشتركة منها:

- مكافحة عدم التوازن بين الاجتماعي والجهوي أين ضعف مردود الجامعات فـي محيط اقتصادي صعب.

- إرادة تحسين نوعية التعليم والتكوين وتكييف الهياكل طبقا للتطور الاجتماعي الثقافي والاقتصادي، حيث لا توجد دولة في العالم حاليا هي بمنأى عنه، والورشة بعيدة كل البعد عن نهايتها والنشاط التشريعي في الموضوع مستمر في كل الدول.

فالمهام المحددة والتي يصبو إليها مختلف أفراد التعليم العالي من أجل التخصص وتمهين التعليم العالي والتي تتمحور حولها القوانين التوجيهية بصفة عامة هي[61]:

- تنويع طرق النجاح لمؤسسات التعليم العالي.
- توظيف جهود للتمويل بطريقة انتقائية.
- تنمية تمهين الجامعات.
- مضاعفة الربط بين التعليم العالي ومحيطه.
- تطوير استقلالية الجامعات من كل النواحي (اختيار الأهداف البيداغوجية، الموارد، التنظيم والبحث...إلخ). التسيير،

فتحليلات نظم مختلف الدول بالنسبة للإطار الإداري والتشريعي والمالي، تطورت وركزت في الأساس على مجالات و وسائل تدخل السلطات العامة من جهة، ودرجة

---

[60] - FRANCOISE. MANIT-FALLEA. "L'Europe des universités", Les éditions de la Documentation Française, Paris, 1992, PP. 96-100.

[61] - FRANCOISE. EPINETTE. "L'enseignement supérieur en mutation", ", Les éditions de la Documentation Française, Paris, 1992.P.69

استقلالية المؤسسات من جهة أخرى، وهذا على الرغم من أن العملية ليست سهلة في البداية، ولكنها حاليا تمكنت من ترسيخ قواعد جديدة قلبت المهام والمفاهيم التقليدية للجامعة (كنظام جامد).

ولهذا فلا بد أن يتبادر إلى ذهن السلطات العمومية والأطراف الفاعلة والتي ترغب في إدخال إصلاحات على الجامعة و المكلفة بإعداد القوانين التطبيقية للقانون التوجيهي للتعليم العالي من طرح الأسئلة التالية[62]:

- الجامعة اليوم تعتبر كمكسب معروف "نشاطاتها النبيلة " التعليم والبحث، أزماتها الدورية، مميزاتها كمؤسسات عمومية

- ما هي مكانة الجامعة اليوم في التعليم ؟ ما هي جذورها التاريخية ؟ ماذا ننتظر من مبادئ التنظيم والتسيير للجامعات ؟ كيف تنشأ الجامعة ؟ من يسيرها ؟ ما هو محتوى ومدلول ومغزى مشروع وعقود الجامعة ؟

- كما نعرف أن مهام الجامعة حاليا هي متعددة ومتطورة، كيف يمكن أن ننظم وننسق فيما بينها؟ هل نستطيع قياس أهميتها والمهام الأخرى المنوطة بالجامعة "التكوين و البحث"؟ التفكير في مهامها في مجال التوثيق، المكتبات، كيف ننمي العلاقات الدولية، التكوين المتواصل الذي توفره لزبائنها؟

- نتكلم دائما عن وسائل الجامعة التي تعتبر الهدف الأساسي للاحتجاجات. فمهما يكن، فهل مواردها البشرية ونظام تسييرها المالي هم العناصر الأساسية لاستقلاليتها ؟ ما هي نظرتنا لما تمثله الممتلكات الكبيرة للجامعة ؟

و في الأخير هل حقيقة اليوم تستطيع قيادة الجامعة أن تميز بصفة الطموح (فن تدبير الجامعات)؟ و الإجابة تكون طبعا وفقا لتحليل دقيق لعملية المرور من الإدارة التقليدية إلى تحديث التسيير، ما هي أدوات وأنماط فن التدبير المعروفة والمقترحة للجامعة ؟

هذه المميزات التي أشرنا إليها سابقا هي التي يجب أن يأخذها بعين الاعتبار المشرع عند قيامه بإعداد القوانين التوجيهية والقوانين النموذجية للجامعات فمن خلال قراءتنا

---

[62] - DANIEL. MALLET, P. BALME, P. RICHARD, YVES. COTTERAU et JEAN-LOUIS. REFFET. "Réglementation et management des universités françaises", BERGER-LAUVRAULT, Paris, 2002, PP. 345-361.

للمرسوم رقم 279-03 المؤرخ في 23 أوت 2003 و المحدد للمهام والقواعد الخاصة بتنظيم وتسير الجامعة والذي يعتبر من المراسيم التطبيقية للقانون التوجيهي رقم05-99 نستطيع إبداء الملاحظات التالية:

- مقارنة مع القوانين النموذجية السابقة، فإنه لا يختلف عليها من حيث المحتوى، لأن المشكل في تنظيم الجامعات ليس تنظيمها على شكل كليات أو معاهد أو ملحقات أو مدارس ومعاهد كبرى فحسب، وإنما المشكل الحقيقي يكمن في ما هي ميكانيزمات التصرف التي تم وضعها لإعطاء فعالية للهياكل والتسيير بالجامعة، فوفقا للمادة 08 من المرسوم، فالتنظيم مازال جامدا يخضع إلى قرار وزاري مشترك تتحكم فيه الوصايا ولم تعطى صلاحياته إلى المؤسسة، فمن المستحيل تطبيق تنظيم واحد على جامعة الجزائر بـ 70295 طالب و2727 أستاذ، وجامعة الأمير عبد القادر بـ 1636 طالب و100 أستاذ، وجامعة هواري بومدين 17616 طالب و1374 أستاذ[63]، فهذه الجامعات الثلاث تختلف اختلافا جذريا عن بعضها البعض سواء من ناحية تعداد الطلبة والأساتذة، أومن ناحية محتوى التكوين المقدم أومن ناحية تفكير مكونات الجامعة (الطالب والأستاذ) ونظرة المحيط إليها، ولهذا لابد من تنظيم يتلاءم وطبيعة وخصوصية كل جامعة وأن يعد من قبل أطراف الجامعة ذاتهم، لكن هذا الجانب أهمل تماما من طرف معدي هذا المرسوم .

فعلى سبيل المقارنة مثلا، فجامعة فلنسيان بها 9725 طالب و180 أستاذ، فالتنظيم الإداري بها على شكل مصالح فقط[64]، بينما جامعة نيس بها28000 طالب و1150 أستاذ[65] هي منظمة على شكل مديريات ومصالح حسب احتياجات كل مصلحة، وشكل التنظيم أو تعديله يقترح من الوحدة نفسها، ثم تتم قراءته من طرف لجنة التنظيم والقوانين، ويصادق عليه من طرف مجلس الإدارة للجامعة، ولكل وحدة تكوين أو المصالح المشتركة أو اللجان أو المصالح العامة قانونها الخاص، فمثلا قانون وحدات التكوين والبحث يعد ويعدل من طرف مجلس إدارة الوحدة أو المجلس العلمي أومن طرف دائرة من دوائر الوحدة ثم يصادق عليه من طرف مجلس وحدة

---

[63] - ا ولية الإحصائية رقم 30 لسنة 2001 ، وزارة التعليم العا والبحث العلمي.

[64] - Contrat Quadriennal de développement, U. Valenciennes, Janvier, 1992.

[65] - Université NICE SOPHIA ANTIPOLIS en chiffres, 2001.

التكوين والبحث سواءا برفض مواد أو تعديلها أو إضافة مواد أخرى، ويرسل إلى مجلس الجامعة للمصادقة النهائية، وكذلك بالنسبة للمعاهد والمدارس والمصالح العامة التابعة للأمين العام والمصالح المشتركة للجامعة (كما هو مبين بالملحق) وهذا النظام معمول به تقريبا في كل جامعات العالم حتى تستطيع الجامعة أن توافق بين الهياكل والأهداف.

- من القراءة لهذا المرسوم يطغى الطابع الإداري للجامعة على حساب الجانب البيداغوجي حيث أنه أعاد إدارة المصالح الإدارية إلى الأستاذ سواءا بالنسبة لنواب مدير الجامعة أو نواب عميد الكلية والمعاهد، إن لم يفصل في الأمر عن طريق القرارات الوزارية المشتركة، لأن نواب المدير البيداغوجيين يقومون في الأساس برسم سياسات البيداغوجية والبحث ويتابعون تنفيذها، أما المهام الإدارية البحتة كالتسجيل والتحويل و الشؤون الاجتماعية للطلبة فهي من صلاحيات الإداريين.

- في نفس الوقت أتى بهياكل إدارية جد ثقيلة مقارنة مع المراسيم السابقة، فمن المفروض أن هذه الهياكل تكون وفق خصوصيات كل جامعة وكلية ومعهد، فمن نواب رئيس الجامعة ونوابهم إلى الأمين العام ومن نواب عميد الكلية والأمين العام للكلية، هذه كلها هياكل مبالغ فيها، ويظهر أن معدي هذه الهياكل غير مختصين في التنظيم وليس لهم إلمام بما هو متعارف عليه من أنماط تسيير الجامعات، أو أن العملية مقصودة لتثبيت أنفسهم وعلى حساب الجامعة وبقائها كمؤسسة إدارية وتفريغها من روحها الحقيقية.

- كذلك عملية التعيينات وخاصة المسؤولين البيداغوجيين فالتسيير الحديث المعتمد من طرف الجامعات، تتم في أغلب الأحيان عن طريق الانتخابات، لأن نمط التعيينات المباشرة أصبح لا يخدم الجامعة الحديثة حيث مبدأ الديمقراطية أصبح من مميزاتها الأساسية، فمن المفروض أن المميزات التي يجب أن يتمتع بها مسيرو الجامعات هي[66]:

التأقلم المستمر مع مختلف الضغوطات، يضمن تنظيم جماعي، البحث عن إيجاد وفاق بين مختلف الأطراف الفاعلة بالجامعة(الداخلية الخارجية)، المخاطب أو

---

[66] - L'Europe de l'université, P. 103, مرجع سابق.

المتكلم والناطق باسم الوصايا، يعمل على تجنب إغراءات القوى النافذة، ممثل لهيئة علمية، يلبي طلبات التكوين العالي المتغير بصفة معتبرة. وفي معظم دول العالم لا يعاد انتخابه بعد مدة معينة من السنوات وهذا لإحداث منافسة علمية بيداغوجية بالجامعة.

- أما هيآت الجامعة كما جاء في الباب الثالث الفصل الأول المادة 09 فإنها تتكون من مجلس الإدارة والمجلس العلمي.

هذه الهيآت غير كافية لتسيير الجامعة بل يجب توسيعها، فمثلا في فرنسا إضافة إلى هذين الجهازين توجد اللجان، كلجنة المالية ولجنة القوانين، هذه اللجان متخصصة كل واحدة في ميدان معين وتقوم بتقديم اقتراحات تقنية لتحسين التسيير وتصحيح الانحرافات بالجامعة، بالإضافة إلى ذلك إحداث منصب مكلفين بمهمة في المجالات التي يراها رئيس الجامعة ضرورية، وفي هولندا تستطيع بعض المؤسسات وهذا منذ سنة 1986 استخدام إطارات ذات كفاءة عالية من خارج المؤسسة عندما تحتاجها[67].

وكذلك منصب مندوب الجامعة ومكلف بالدراسات. هذه الهيآت تعطي تصورات مستقبلية وتفسيرات للواقع، لرسم واتخاذ قرارات استراتيجية تساعد على تطوير الجامعة في كل الميادين.

وباعتبار مجلس الإدارة الهيكل الأساسي في الجامعة لم تدخل عليه تغيرات هيكلية جديدة وجذرية تجعله يلعب دوره في ظل المتغيرات الجديدة والمتوقعة، وهذا مقارنة مع طبيعة مجلس التوجيه السابق سواءا على مستوى الأعضاء المكونين له أو مهامه.

و لهذا، لابد من إعادة النظر في طريقة وكيفية إعداد القوانين النموذجية للجامعات، لأن اللجوء إلى استيراد نظام علاج خارجي هجين يمكن أن يكون مهدئا للألم خلال فترة معينة، لكن هذا العلاج لا يحل بصفة نهائية مشكلة الجامعة.

فإشراك جميع مكونات الأسرة الجامعية في الحل ضروري على الرغم من صعوبة جمعهم ماديا لأنها هي التي تستطيع أن تشخص المرض كتضخم الجهاز الإداري،

---

[67] - L'enseignement supérieur en mutation,P.81 .مرجع سابق

وبواسطتها نستطيع أن نطور أفكارا راقية ونقدا لهياكل وأجهزة التسيير مما يسمح لنا بتبسيط هذه الأجهزة الإدارية وتسهيل التسيير بالجامعة.

فبصفة عامة نقول أن هذا القانون النموذجي ولد ميتا، ماعدا الجديد الذي جاء به و هو إعادة التسمية للمؤسسات الجامعية، فلو عملت الهيآت المعنية على تطوير وتعديل المرسوم المعدل لمرسوم 1983 لكان أفضل، لأن هذا المرسوم على الأقل ظهر فيه نوع من إعطاء المهام البيداغوجية حقها لو تم تطويرها وفقا لمهام الجامعة الأساسية.

II- الشروط الجديدة لقيادة وتقييم الجامعات

النوع الجديد من نمط العلاقات التي تربط بين مكونات النظام الجامعي والوصايا تطور بواسطة عدد من الميكانيزمات والتي يطبع عليها في غالب الأحيان اسم التعاقد والتقييم.

فسياسة التعاقد تمثل عامل تطور معتبر أين تفرض جدولة زمنية للأهداف المسطرة، وإمكانية قياس إنجازها وتحليل أثارها على الواقع، فهي فضاء جديد لاحترافية الجامعات، فضاء فيه العلاقات ذات نمط جماعي فقط أو سُلمي، فهي تعتبر بمثابة وسيلة للخروج من مأزق أخلاقية المرفق العام المعارض لفكرة السوق[68].

في نفس الوقت فان تطوير إجراءات التقييم هي مرحلة أساسية للمرور من "الوصايا" إلى "القيادة " والتي من ورائها نقيم أفرادا وخطط العمل والبرامج المسطرة، فهو تقييم ذو نمط مؤسستي أو استراتيجي، والذي يهم قبل كل شيء نتائج المؤسسة أو نظام ما، ويخص الأهداف المحصلة، ويدخل بالإضافة إلى ذلك للمؤسسة مؤشرات النجاعة ووسائل المقارنة "شكل جماعي من التمهين للشفافية والعقلانية[69] ".

---

[68] - PHILIP. LUCAS. "Le financement de l'enseignement supérieur", Actes du colloque organisé par le Monde, Université de Paris IX DAUPHME 1989.

[69] - FREDERIC. GAUSSEN. "L'évaluation des établissements", problèmes politiques et sociaux, La Documentation française, Paris, 1988.P.29

1- هياكل التقييم

التقييم بواسطة السوق يعني مستعملي خدمات الجامعات، فبعض الدول أنشأت هياكل خاصة بالتقييم، ومنها من ذهب إلى عملية التقييم بواسطة أجهزة مستقلة أو متساوية الأعضاء، وهي عملية جد مقبولة وآخذة في التوسع.

ففي فرنسا هناك ما يعرف باللجنة الوطنية للتقييم " CNE"، وهي مستقلة إداريا و تتألف من سبعة عشر17 عضوا يعينون من طرف رئيس الجمهورية مقترحة من طرف الهيآت الأكاديمية والعلمية ومجلس الدولة ومجلس المحاسبة، وتقوم بعملية التدقيق، التفكير الجذري، تطور التخصصات بالمؤسسات، إصدار حكم على العقود المبرمة بين الجامعات وشركائها بما فيها الإدارة المركزية[70].

و في هولندا فعملية المراقبة تقوم بها المفتشية العامة للتعليم العالي وتوصياتها توجه إلى المؤسسات والسلطات العمومية.

و في إنجلترا فهناك هيكل مكلف بذلك يسمى وحدة التدقيق الأكاديمية.

أما في ايرلندا فإن معايير الأداء الخاصة بتسيير النظام يصادق عليها باتفاق من طرف هيئة مختلطة من داخل الجامعة وعلى المستوى الوطني.

فباستعمال مؤشرات نوعية وكمية، فالتقييم يشمل الحكم على ما تم الاتفاق عليه ثنائيا (الجامعة و المتفق معه)، ومدى الاستقلالية إزاء الوصايا، تطوير مناخ ثقة وحوار في المجال البيداغوجي، فتدخل المختصين يسمح بالمراجعة الذاتية للمؤسسة، مما يفرض على المسؤولين احترام الإجراءات ويمنح لهم عناصر التفكير الاستراتيجي ومتابعتها بواسطة التقييم الذاتي المستمر.

وعملية التقييم من طرف جهاز مستقل، يسمح بإعادة التساؤل عن فعالية سياسة الدولة فيما يتعلق بالتعليم العالي[71].

2- مؤشرات أو معايير التقييم

[70] - F. LUCHAINE, F. MASSIT. "Rôle du comité N[le] d'évaluation", CRE Action N° 96, 1991/4.

[71] - A. STAROPLI. "Le CNE son rôle et son fonctionnement", R.I. de gestion des établissements d'enseignement supérieur, Londres, 1991.P.21

وبصفة عامة فإن أهم المؤشرات المعتمدة من قبل هيآت المراقبة على المستوى العالمي مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات ومعطيات كل نظام، وكل مؤشر من هذه المؤشرات يمكن أن يحتوي على مؤشرات جزئية كمية ونوعية، مؤشرات الوسائل المتاحة، النتائج والتحليل، والتي منها:

1- تأطير الطلبة لكل قطاع، تخصص أو فرع.
2- النجاح في الامتحان بالنسبة لكل دورة أو فرع أو شهادة.
3- المدة المتوسطة للحصول على الشهادات.
4- تحليل التوظيف بالنسبة لكل نوع من الشهادات.
5- نشاط التكوين المستمر بالمؤسسة.
6- نشاط البحث العلمي.
7- تقييم البحث.
8- حصة الجهات الممونة للمؤسسة.
9- المصاريف المتوسطة لكل طالب بالنسبة للدورة والقطاع.
10- المصاريف المتوسطة بالنسبة لكل أستاذ ولكل قطاع.
11- نوعية حياة الطالب.
12- التجهيـــزات والخـــدمات المقدمـــة (مقارنـــة).

والتقييم لنجاعة نظام الجامعة يجب أن يدعم المنافسة الدولية للتكوين و في نفس الوقت لابد أن يكون المنتوج (الطالب) على دراية بسوق العمل الوطنية والدولية في مجال تخصصه، لتقوية التكوين مع احترام وتحفيز مختلف النظم الوطنية للتعليم العالي.

ففي مجموعة الإثنا عشر ومن أجل الاعتراف بشهادات خريجي جامعاتها، فان اللجنة الأوروبية للثقافة بدأت في إعداد برنامج طموح لتطوير "نظام أوروبي لتقيم

نوعية التعليم العالي"، وهو برنامج واسع يتطلب مشاورات عميقة ووقت لإعداده لكي يكون تنافسي وله فعالية في نفس الوقت.

ولهذا لابد من فتح مشاورات واسعة وبين جميع الأطراف لإعداد معايير تقييم خاصة بالجامعة الجزائرية ومتلائمة مع وضعيتها الاقتصادية والاجتماعية في المرحلة الانتقالية التي نمر بها، لنستطيع بواسطتها أن نخرج الجامعة من عنق الزجاجة التي تتخبط فيه.

ولابد من المبادرة في إعداد نماذج لتقيم الجامعات وخاصة النتيجة، التي نعني بها التعليم لأنه محصلة الوسائل المسخرة من طرف الجهات الممولة وفقا لمعايير وأهداف محددة مسبقا.

3- كيف نقيم الأداء في الجامعات ؟

من طرف وزير التربية الفرنسي[72] ، فكان Michel Crozierسؤال طرح على جواب الاختصاصي ومجموعته كمايلي:

1- على مستوى الوزارة: التأكيد القوي بأن التقييم هو محور العلاقات بين الدولة والجامعات بقبولها الحكم على نتائجها والظروف وتبريرات استقلالية التنظيم، والتحفيز على إنشاء نموذج مهني للتقييم، المساهمة في تخفيف سوء الظن وعدم الثقة والتصرفات المضادة، في مرحلة أولى نفرق بينه وبين ضرورة تقييم نظم تخصيص الموارد للجامعات.

2- على مستوى كل جامعة: إعداد سياستها للتقييم وتحديد الأهداف والـضغوطات لكل وحدة تكوين وبحث، مثل نظام تقييم التعليم بواسطة الطلبة.

3- على مستوى كل مجموعة بيداغوجية فرع، تخصص، دورة، هيكل...إلخ: تُسطر لها أهدافها جماعية واقتراح نظام تقييم، هذه السيرورة ينبثق عنها مجموعات متكاملة قادرة على إعداد استراتيجية جماعية هدفها نجاح الطالب.

72- JACQUES DEJEAN : « L’évaluation de l’enseignement dans les université Françaises ». Rapport ; Février, 2002.

4- كيفية إعداد نموذج لتقييم الجامعات

لإعداد نمط لتقيم الجامعات لابد أن نجيب على الأسئلة التالية:

- ماذا يعني التقييم بمؤسسات التعليم العالي ؟
- التعرف على الوضعية الحالية على مستوى الجامعات وعلى مستوى الوزارة.

وفي الأخير نقول هل هناك تطور في مسألة التقييم؟

أما بالنسبة لعناصر التحليل للوضعية يجب أن نتعرف على:

- العراقيل التي تعيق نظام التقييم الجامعي والمتعلقة بالطبيعة الخاصة بنشاط الجامعة نفسه.
- العراقيل والعوامل المتعلقة بعدم الاعتراف بنشاطات الجامعة من طرف المحيط.
- عراقيل أخرى متعلقة بثقافة الجامعة نفسها.
- غياب الإرادة السياسية للإدارة العامة فيما يتعلق بالتقييم للجامعات والتقييم بصفة عامة.
- العوامل التي تدعم تطور التقييم بالجامعات.

و بعد التعرف على هذه الجوانب يجب أن نقوم بالتالي:

- وضع نظام تقييم مؤسستي بعد الحوار والاتفاق عليه.
- إعطاء الأسباب للقيام بنظام التقييم للجامعات.
- تبيان الفائدة الممكنة للمعنيين الأساسين بإعطاء حلول أفضل للمشاكل المطروحة من طرف المجتمع والذي هو في تطور.
- تكييف نظريات التقييم للجامعات وفقا لثقافتنا.
- إدارة مركزية تلعب دورا نشيطا في التأثير والمتابعة.
- إنشاء نظام قيم للجامعة.

الخلاصة

أغلب القوانين النموذجية الخاصة بالجامعة التي تم إعدادها منذ الإستقلال إلى يومنا هذا هي مستورة وهجينة وإدارية ولم تكيف مع واقع الجامعة الجزائرية والدور الذي تلعبه في المجتمع، ولم تكن مفصلة بالقدر الكافي وكانت هذه القوانين في أغلب الأحيان تخدم أغراض معدها، فعلى الرغم من حداثة هذه القوانين إلا أن مضمونها مازال يعكس توجهات وأنماط لم تصبح ملائمة للواقع ومهام الجامعة مستقبلا، ولهذا فالإصلاح لابد أن يتخلى عن المفاهيم والمهام التقليدية للجامعة، وإنشاء هياكل لتقييم لجامعات معتمدة على مؤشرات ومعايير متخذة أساليب واقعية وفعالة مقبولة من طرف الجميع لإعداد نموذج للتقييم.

الفصل الثالث

فن تدبير الموارد البشرية

الفصل الثالث: فن تدبير الموارد البشرية

إن مشكل فن تدبير الموارد البشرية بالجامعات يعتبر بمثابة الإجابة على تساؤلات مستخدميها سواء تعلق الأمر بصنف الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح أو صنف الأساتذة، وهذا في ظل التغيرات التي طرأت والمتوقع حدوثها مستقبلا ومهام الجامعات والذي يفرض علينا توفير نوع خاص من الموظفين على شكل والمهن لتلبية هذه الاحتياجات. مما يحتم علينا إعداد جدولة لمهن جذابة (من ناحية

شروط التوظيف، شروط العمل، الأجر، المسار المهني،....الخ) تقريب مقارنة الوظائف العامة (الطرق الممكنة لتطوير الوظائف، المحبذة والمطلوبة، المهن والمهام) بهدف إعطاء فعالية كبيرة للمرفق العام، مكانة الوظيفة العامة في عملية التحديث والتجديد المتخذة، وماهي الخلاصة بالنسبة للنتائج ؟

ما هو التطور الممكن للمهن و الحرف بالنسبة لمختلف الأصناف[73] ؟ كيف يجب أن نفهم جيدا هذا التطور في ظل نظام قانوني وتشريعي حالي أو معدل ؟

تحديد شروط التوظيف، التقييم، التكوين والترقية خلال مدة المسار المهني: ماهي مسؤولية المؤسسة، الجهات القانونية أو الوصايا ؟ كيف ندمج هذه الشروط في مشروع المؤسسة ؟ كيف نتعرف على قيمة استثمار كل واحد ؟ كيف نكيف تدريجيا خريطة المهارات ؟ هذا بالنسبة للمهام والمهن والمسار المهني للموظفين التقنيين وأعوان المصالح.

أما فيما يتعلق بالأساتذة:

فمنذ عدة سنوات على المستوى العالمي يلاحظ تطورا جد سريع لمهام و مهن الأساتذة الجامعيين بالنسبة للمهمتين القانونيتين "الإنتاج و نقل المعرفة". ماهي الطبيعة الحقيقية لهذا التطور في المهنة ؟ ماهي عواقب هذا التطور على التكوين وقانون الوظيفة ؟ كيف يجب أن نعرف هذه التطورات المختلفة عند تحديد المهام التي نقوم بها، عند حساب الأقدمية، والمسار المهني ؟ الدور المحبذ للمؤسسات أو المصالح (الدور الحالي أو المعدل) في التوظيف والتقييم ؟

أما التغييرات والمشاركة في المسؤوليات، فالتغييرات لايمكن أن تتحقق إلا بالإشراك القوي لجميع المستخدمين، مما يتطلب طرقا وكيفيات واضحة للمشاركة في سيرورة الحوار والقرارات، ماهي التغييرات المطلوبة والضرورية لنمط تسيير الجامعات ؟[74]

---

[73] -Dominique ANTOINE «95 réponses » la GRH se fait par corps avec une connaissance éclairée des
métiers. ACTU .02/03/2004.P.15.

[74] - C.P.U France « les personnels dans l université de 21siècle » mission, métier, partage de responsabilité
Poitiers .20 ,21 Mars 2003.P.53

وسوف نتعرض لكل صنف على حدى من أصناف مستخدمي الجامعة وهم سلك المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح، وسلك الأساتذة.

I_ سلك المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح

بالنسبة لهذا الصنف من المستخدمين فان المهن والمهام التي يقومون بها يجب أن تكون مناسبة وملائمة لاحتياجات الجامعة ومختلفة عن المهام الإدارية والتقنية الأخرى، ولهذا فلبد أن تعالج ضمن الإطار التالي:

1_ تطور المهن والمهام

هنا يركز على واقع تطور هذا الصنف من المستخدمين والمضمون الناتج عن تعريف جديد للمهام المتعلقة بالوظائف[75].

شروط ممارسة مهام المستخدمين يجب أن تستجيب للشروط التالية:

_ إلى أي طموحات تستجيب ؟

- ✓ طموحات جديدة للطلبة، تزايد جمهور الطلبة، تحسين الحالة الاجتماعية لهم والثقافية والعلمية، رغبات جديدة في التعليم تتلاءم ومتطلبات السوق....الخ.
- ✓ جمهور جديد متولد عن طلب إعادة رسكلته والتعليم المتواصل، طلب خدمات جديدة من المحيط...الخ.
- ✓ طموحات جديدة للأساتذة وخاصة العمال المحترفين والتدعيم في البحث.

_ إلى ماذا تعدل وتتغير وظائف المستخدمين ؟

- ✓ أهمية وعواقب التحولات التقنية (التطور المتنامي للإعلام الآلي، المرور إلى عملية التوثيق المرقم، الرقمية في المكتبات، تقنيات استعمال وصيانة الإنترنت، استعمال آلات رقمية والكترونية جديدة في البحث والبيداغوجية، تطوير برامج تسيير العتاد، الموارد البشرية والبيداغوجية، تطور تقنية المهام التقليدية...الخ.

75- Intervention Michel KAPLN Université Paris I Sorbonne .2003.P.4

- ✓ أثر المسؤوليات الجديدة للجامعات (تسيير الاستثمارات والتجهيزات والأشغال، التطور المهم لمسألة الأمن والوقاية، تقييم البحث العلمي...الخ)
- ✓ أثر التعديلات القانونية الجديدة (اللامركزية في تسيير المستخدمين، تنمية الجامعة، تسيير الصفقات، تسيير الميزانية، توقعات تغيير جديدة في قوانين التسيير بصفة عامة...الخ

كل هذه العوامل ساهمت وتساعد على تغيير وتعديل وظائف المستخدمين.

_ وأخيرا ماهي طموحات المستخدمين؟[76]

- ✓ إشراكهم في تحليل الاحتياجات، التشخيص وأخذ القرارات على مستوى المصالح والهياكل والمركزي للجامعة.
- ✓ الأخذ بجدية في الحسبان المؤثرات على مهن المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح، القرارات المتخذة في المجال العلمي، البيداغوجي والتسيير.
- ✓ إدماج المستخدمين بصفة جدية في البحث.
- ✓ زيادة إشراك المستخدمين في حياة المؤسسة.

2_ كيف نحدد من جديد الوظائف و المهام والتكوين؟

بالنسبة لإعادة تحديد المهام والوظائف والتكوين لابد أن نعرف ما يجب أن نقوم به على كل مستويات المؤسسة في هذا الميدان وذلك بطرح الأسئلة التالية:

_كيف نعيد تحديد الوظائف وتنظيم المهن ؟[77]

- ✓ هل نفكر في تحديد المهن حسب صنف كل المهن أم ابتداء من معيار بالنسبة لكل مستويات الرتب أم نحدد لكل مؤسسة مهنة خاصة بها ؟
- ✓ تصنيف مناصب العمل على مستوى الرتب، أو بالنسبة للمهارات المرجوة وبمحتوى المهام التي يقوم بها ؟ .

---

[76] -ZETLAOUI Jouelle. (L université et ses métiers).Paris 1999.P59

[77] -MENDEL GERAR. (Changement et participation à l'université, modernisation administrative) Presse universitaire.GRENOBLE .1997.P.98

- ✓ مآثرها على الهيكل التنظيمي لمصلحة أو مؤسسة ما.
- ✓ تطور فصل الوظائف والمهام بين المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح ومستخدمي المكتبات.
- ✓ تخصص الوظائف أم تعدد المهام والزيادة في الوظيفة للمستخدمين ؟.
- ✓ كيف نكيف التكوين مع التطور الحاصل في المهن ؟.
- ✓ هل تحديد التكوين يسمح لنا بالوصول إلى المهارات المرجوة ؟.
- ✓ العلاقة بين التكوين العام والتكوين الخاص بالمهنة ؟.
- ✓ التكوين المقدم من أجل تكييف كل مستخدم مع منصب عمله مستقبلا أو تبعا لتطور نوعية هذا المنصب أو لتعيين جديد أو تحويل لموظف ؟
- ✓ دور التكوين المستمر للمستخدمين على هذا المستوى من أجل الأخذ بعين الاعتبار الشروط الحقيقية للعمل وآفاق الترقية.

3_ طريقة التوظيف، التقييم، الترقية والتحفيز:

هذا الموضوع يعالج في إطار التشاور الذي يجب أن يكون مستمرا مع الوظيف العمومي للوصول إلى نظام يمكن المؤسسات الجامعية من مواجهة التحدي المفروض عليها.

3-1- التوظيف

لا يوجد توظيف بدون مناصب مالية مخصصة لذلك، والتوظيف يمكن أن يتم على عدة أنماط.

أ- **المناصب المتوقع التوظيف فيها منها**

- ✓ المناصب المنشأة أو الجديدة وتحدد هذه الوظائف تبعا لطبيعتها، عددها من الجامعة أو الدولة، النسبة الحالية، المقترحة/المخصصة، المناصب المجددة.
- ✓ المناصب الشاغرة، وضع مخطط تسيير الموارد البشرية، هل المناصب كافية أم الجامعة تستطيع تغييرها، أم تحول المناصب الشاغرة ؟

ب- طرق التوظيف، المبدأ القانوني [78]

- ✓ هل هناك ترخيصا لصنف بالنسبة للأصناف الأخرى ؟ هل ممكن الذهاب إلى اقتراح توظيف مباشر ؟ استعمال أكثر لقائمة التأهيل ؟
- ✓ هل المسابقة ممكن أن تعدل أثناء القيام بالتوظيف ؟ مسابقة محلية أم وطنية ؟ هل النموذج موحد بالنسبة لكل الأصناف ؟
- ✓ مواضيع المسابقة مكيفة على حسب الصنف، الرتبة أو الوظيفة المطلوب شغلها
- ✓ مدة التوظيف أو إمكانية شغور المنصب، كيف يمكن تخفيض هذه المدة ؟ تنظيم المسابقة مركزي أم محلي، هل مكن تحسين سيرورة التوظيف ؟ توظيف عون غير دائم هل يخضع كذلك إلى هذا الإجراء ؟.

3- 2- التقييم

يعتبر بمثابة العنصر الأساسي لكل سياسة تسيير للموارد البشرية وهو يطرح ثلاثة أسئلة: من ؟ كيف ؟ لماذا ؟.

- ✓ من يقيم ؟ رئس المصلحة، مدير وحدة البحث، نواب المدير، الأمين العام للجامعة، المسئول الإداري للكلية، مدراء الوحدات المكونة للجامعة، مدير الجامعة، موظف غير أستاذ، أم أستاذ مسئول ؟ هذا السؤال لابد أن نجد له إجابة.
- ✓ كيف نقيم ؟ هل عملية التنقيط الرقمية والتقدير الكتابي كافيتين وجيدتين ؟ تقنية الحوار السنوي مع تحديد أهداف وعرض حال وتعميمها على الجميع ثم تترجم إلى نقطة هي عملية مجدية ؟ كيف نضمن المساواة بين الأعوان أمام التقييم ؟ كيف نضمن عدل النتائج المحققة في التقييم ؟ .
- ✓ لماذا نقيم ؟ هل من أجل الترقية؟ أم من أجل التكوين؟ أم التغيير في المنصب ؟.

78-Les concours de recrutements des fonctionnaires. DSER-AMUE- 21/11/2003.P.16

3-3-المسار المهني

- ✓من أجل ضمان مسار مهني للموظف هل الجامعة والموظف أفضل لهما التفريق

بين الوظائف (الإدارية، المكتبة، التقنية، أعوان المصالح...الخ).

- ✓ ماهو المسار المهني للموظفين المعينين في مناصب دائمة ومستقرة ؟
- ✓ الأعوان الغير معينين في وظيفة عامة ليس لهم الحق في مسار مهني وطموحهم هي إدماجهم في سلك الموظفين.
- ✓ مسار مهني محلي أم وطني ؟ هو خاص بالجامعة فقط أم مشترك ؟ تسييره محلي بين مختلف مصالح رئاسة الجامعة ومصالح الجامعة ؟ هل تعدد مستويات التسيير هي عنصر في تعقيد المسار واللامساواة ؟.
- ✓ عوامل سير المسار المهني إلى جانب العناصر التقليدية (التنقيط، التقدير، التقييم)، كيف ندخل عناصر جديدة ؟ وتحت أي شكل ؟ حق الترقية مباشرة إلى صنف أعلى أو إلى رتبة ؟ يجب توفير الشروط للمشاركة في الترقية الداخلية أو امتحان مهني ؟.
- ✓ الترقية في الرتبة تتم ضمن المهام التي يقوم بها الموظف، أو في إطار احترام القوانين، تعيينه في وظيفة مكافئة لرتبته ؟.

3-4- التكوين

ماهي مكانته ؟ ماهو نمط التكوين الذي نريده ؟ ماهي مدة دورة التكوين بالنسبة لكل صنف تكوين ؟ مستمر، دوري، حسب الاحتياجات ؟ من يضمن التكوين ؟ الجامعة، أم هياكل الوظيف العمومي، أو مؤسسات خارجية ؟ نكون من ؟.

3-5- شروط العمل

- ✓ ماهو نوع التنظيم داخل الجامعة ؟ ماهو الدور الذي تلعبه اللجان المتساوية الأعضاء بالجامعة ؟ كيف تتم عملية توزيع المهام على المستخدمين داخل الجامعة وهياكلها سواء أثناء المركزية أو اللامركزية ؟.
- ✓ ماهو نوع العمل، كيف نضمن خدمات جيدة للطلبة ؟.
- ✓ ما نوع التحفيزات والعلاوات التي يتلقاها الموظفون ؟ ماهي المساواة بين الأصناف ؟ ماهي حرية التصرف التي تتمتع بها الجامعة ؟.
- ✓ ماهي الحقوق الخاصة المطبقة ؟ مثل حقوق التقاعد من صنف إلى آخر.

II _ سلك الأساتذة والأساتذة الباحثين

في هذا الموضوع يجب أن نركز على سيرورة تطور مهنة الأستاذ والأستاذ الباحث ومدى تأثير هذا التطور على صياغة تعريف متجدد للمهام المتعلقة بهذه الوظيفة، مع إدراج تطور مهن المستخدمين الآخرين الذين لهم تأثير على المسار البيداغوجي، كالأساتذة المشاركين

1-تنوع المهام (79)

1-1- مهمة التعليم وتطورها

- ✓ المعطيات البيداغوجية الجديدة وتأثيراتها: نقل المعرفة إلى الإطارات البيداغوجية.
- ✓ الاحترافية وتنوع جمهور التكوين باتجاه بيداغوجية الاتصال والتنشيط.
- ✓ الاحترافية وتسيير محتوى الفروع البيداغوجية، مهارات جديدة، علائقية وفن التربية.
- ✓ التكوين المتواصل، عولمة التعليم وكيفية استقبال الطلبة الأجانب.
- ✓ مسألة تقييم التعليم العالي.

---

79 -MICHEL BORNANCIN. « G.R.H et enseignants -chercheurs- mission impossible
ACTU- CPU. Du 09/06/2000.P.33

1-2- تطور مهنة البحث

- ✓ الأبعاد الجديدة لنشاط البحث العلمي، البحث عن طريق الشبكات الإعلامية، عولمة ونشر البحث العلمي في الشبكات العلمية كالمجلات والأنترنات...الخ.
- ✓ المجالات الجديدة: تقييم النتائج والملكية الفكرية وبراءات الاختراع وحقوق التأليف، تجديد وإنشاء نشاطات الاتصال ونشر المعرفة.
- ✓ البحث والمؤسسة: بحث فردي، جماعي، نشر البحوث...الخ.
- ✓ تطبيق عملية التعاقد والشراكة بين الجامعة والمحيط والمؤسسات.

1-3- مهام، تسيير، تطور ومهارات جديدة

- ✓ مهام إدارية، فن تدبير حسب المشروع، التأطير، تنشيط، تنمية وظيفية، المسئوليات الإدارية، التسيير، القيادة، الإدارة.
- ✓ تسيير الشراكة المتعددة الأشكال (محلية أو دولية)، مهارات جديدة تقنية (قانونية، مالية، صناعية، تجارية...الخ)، حسن تصرف جديد (المفاوضات، الاتصال، الترقية، التقييم...الخ).

1-4- كيف يمكن التوفيق بين المهام الجديدة والكلاسيكية للتعليم والبحث ؟

- ✓ هل التحديد يكون عن طريق القيام بوظائف واسعة وذلك بإدخال مهام جديدة على الوظيفتين الأساسيتين (التعليم والبحث) وكذلك بالتقييم المتوازي للوظيفة الإدارية والبشرية وتدعيم ذلك بوظائف الإداريين، مما يقودنا للوصول إلى تعريف جديد لتوازن بين المهن والوظائف وبإدماج وظيفة فن التدبير إلى الوظائف الكلاسيكية ؟
- ✓ تنويع المسار المهني عن طريق تسيير غير ممركز للمهارات بالمؤسسات ؟
- ✓ تنويع التخصصات والمهارات وذلك بفتح التوظيف لمرشحين خارجيين ؟

فمن بين المهام العديدة الملقاة على عاتق المرفق العام للتعليم العالي يوجد على الخصوص التكوين الأولي والمتواصل، البحث العلمي والتقني، تقييم نتائجه، نشر الثقافة والمعلومات العلمية والتقنية والتعاون الدولي[80].

فالدور المهم للأساتذة والأساتذة الباحثين في ميدان التعليم متنامي ومتنوع، كذلك الأساتذة يساهمون في إعداد وضمان نقل ونشر المعرفة عن طريق التكوين الأساسي والمتواصل، يضمنون الإدارة، المجالس، توجيه الطلبة، ينظمون تعليمهم داخل المجموعات البيداغوجية وبالاتفاق مع المحيط المهني، ويعدون في هذا المجال علاقة تعاون مع المؤسسات العمومية والخاصة، يقومون بتكوين الأساتذة والتربية المستمرة، بلا شك أن الظروف التي يمارسون فيها نشاطاتهم تغيرت كثيرا، مجال مهام الجامعات توسع كذلك، جمهور مستعملي خدمات الجامعة تنوع، طموحات هذا الجمهور ومشاركتهم في قرارات الجامعة تبدل، مفاهيم وتصورات التعليم تطورت، التعليم أصبح المحور الرئيسي في نظام التربية.

مهام الأساتذة تعدت، نطاق المحاضرات، الأعمال الموجهة والأعمال التطبيقية التقليدية، وألقيت على عاتقهم مهام أخرى جديدة، الاختصاصات المتعددة تطورت وإدخال عملية الإعلام والاتصال يعتبر عاملا حاسما في تغيير الدور التقليدي للأستاذ.

وفي إطار سياسة تحديث المرفق العام للتعليم العالي فانه من الضروري أن ينال الأستاذ تكوينا عند دخوله إلى مهنة التعليم وخلال مساره المهني.

"فالتعليم هو حرفة وكجميع الحرف فانه يتعلم ويتطور[81]". يعني كل الأساتذة الجدد يجب أن يستفيدوا من تكوين أولي لتسهيل تعليم مهنة التدريس، وخلال المسار المهني لهم يجب أن يتكيفوا مع تغيرات المهنة، العلم والمعرفة والمهارات وتغيرات الجمهور.

80- MOTION Adoptée à l'unanimité par la C.P.U.en plénière du 14/03/2003. France .P.8

81 -BIRNARD DIZANBOURG. « Le parcours sans faute ». AMUE. 04/12/2003.P.10

فيجب عليهم أن يتوجهوا نحو الاحترافية، التعاون لحل المشاكل التي تواجههم أثناء أداء نشاطاتهم.

فالمهارات الواجب تطويرها أثناء تكوينهم الأولي والمتواصل زيادة على العلم والتعلم تكمن في[82]:

- كيفية إدماج الأستاذ في المؤسسة والمحيط.
- التعرف والتكيف لمختلف الجمهور ولتطور احتياجاته.
- التكوين على الطرق النشيطة للتمهين والاتصال.
- تفضيل الحصول على طرق و أدوات السمعي البصري.
- الحصول على المعلومات المتداولة على المستوى العالمي مثل إعداد وقيادة وتسيير المشارع (البيداغوجية، البحث، التقييم...الخ).
- التكوين على تقييم التعليم وامتلاك طرق النوعية.
- تطوير استقلالية الطلبة.
- تفضيل العمل في مجموعات وتنشيطها.
- تفضيل تنمية التحليل وروح النقد.
- تعليم الطلبة تكوين الشخصية والمعرفة.

ودفتر الشروط الخاص بالتكوين يجب أن يشارك في إعداده المؤسسات الجامعية وأن يكون أساس محتوى التكوين يهدف إلى تغيير ذهنيات (الأستاذ أولا، الموظف، الطالب، المحيط) ومتكيفا مع التوجيهات الجديدة للنظام الجامعي وتحقيق نظام تعليمي ذي نوعية.

2_ طرق التوظيف، التقييم، الترقية والعلاوات

2-1- كيف نحدد مهنة الأستاذ

هل نأخذ في الحسبان المهام الكلاسيكية والجديدة ؟ كيف نحسب تدخل مختلف الواجبات ؟ ماهي الإجراءات المتخذة لإعداد معيار تكافؤ المهمات وفقا لتكافؤ

82 -MOTION Adoptée à l'unanimité par le C.P.U. du 24/01/2002. AMUE France p.79.

الأعباء ؟ ماهي التكلفة السنوية التي نختارها للمهمة ؟ هل نستطيع إعداد جدول مهام فردي ؟ وعلى أساس سنوات متعددة، مع تغيرات مختلف المهمات حسب السنوات ؟ .

2-2- نظام العلاوات

ماهي المكانة التي نعطيها لنظام العلاوات لنأخذه في الحسبان كاستثمار تكميلي أو جديد ؟ كيف نحسب الإعانة المخصصة للمؤسسات لتسوية هذه العلاوات بصفة دقيقة ؟ كيف نستطيع أن نعد نظام علاوات خاص بأعباء المسئوليات ؟.

2-3- التوظيف

هل ممكن أن نتصور نظام وطني لقائمة التأهيل أو التقييم ؟ أم نظام توظيف جد مرن ؟ نشر المناصب المالية الشاغرة خلال السنة كلها ؟ هل نغير نظام تسيير وتركيبة اللجان المختصة ؟.

2-4- التقييم والترقية

مع الأخذ بعين الاعتبار المهام الأساسية للأستاذ(التعليم، البحث العلمي)، التقييم من يقوم به ؟ وتحت أي شكل ؟ على المستوى المحلي ؟ أم الوطني ؟ هل نغير حاليا المسار المهني (صنف، درجة...الخ) ؟ ماهو نوع الترقية الذي نعتمده ؟ ترقية لها صفة محلية، وطنية، دولية ؟ من هو المقيم ؟ وبأي شروط تتم عملية التقييم ؟ وبأي مآثر على أجرة الأستاذ في كل الأشكال ؟.

والجدول التالي يلخص لنا عملية فن تدبير الموارد البشرية.

نطـــــاق التفـــــــــكير

01

تسيير المستخدمين

تسيير المسار المهني

المهارات المكتسبة فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية

- كيفية التوظيف
- سياسة التكوين
- آليات التقييم
- سياسة العلاوات
- وضع ميكانيزم تنسيق للتابعة الفردية وتسيير المناصب المالية

- سياسة حركية الموظفين
- قواعد فن التدبير
- تنمية ثقافة مشتركة

02	03
تحديد وتسيير المهارات	**تسيير الموارد** **تسيير المناصب المالية**

إحصاء المهن

نشاطات جديدة، مهارات جديدة

- إحصاء وتثمين المعرفة والمهارات
- تلائم المعرفة والمهارات /الحرف: بطاقة المناصب والوظائف

التسيير التوقعي

مشروع المؤسسة

- التوقع ومتابعة المناصب المالية الشاغرة
- تسيير تطور هيكل المناصب المالية حسب كل مستوى، فرع، هيكل
- طرق توزيع الموارد (المركز، مكونات المؤسسة، رتبة)
- إعادة التأهيل، تحويل المناصب الحالية

III- البعد الثقافي للمحيط والمنظمة و فن التدبير

1- علاقة فن التدبير بالبعد الثقافي و الاجتماعي للعامل

يعتمد فن التدبير الحديث على الموارد البشرية في الأساس و الأدوات و الأساليب التكنولوجية المتاحة التي يتحكم فيها العامل لإحداث أسلوب إداري ناجح وفعال، وعلى هذا الأساس فإن هذا الفرد تحكمه قيم اجتماعية وثقافية خاصة بالمجتمع، ولدراسة هذه القيم وأثرها في إدارة المؤسسة يجب التعرف على ما يلي:

1- التعرف على أحد العوامل الهامة المؤثرة في نجاح أو فشل المناهج والأساليب والتقنيات الجديدة المطبقة في بلادنا.[83]

---

[83]- A. Lahlou (1986) "Les Valeurs Socioculturelles de l'entreprise Nord Africaine à l'épreuve de savoir-faire en gestion", Colloque International, Sétif, 26 -28 Mars 1986.P.5

2- دراسة الإطار الثقافي و الاجتماعي للمنظمة يساعد على فهم وتغيير سلوك الأفراد الذين يؤمنون بها، فأهمية الوقت، السلوك المنظم، المثابرة، الرغبة في الإنجاز، الإدارة وإتقان العمل والصدق، كلها سمات للنجاح في أي ميدان، وكيفية استخدامها تختلف باختلاف الثقافات [84]، كل هذه المعلومات تساعد رجال التسيير على تحليل تصرفات العمال وإعداد إستراتيجية تنبؤات لهذا السلوك، والتحكم فيه، ومعرفة كيفية تأثير الأفراد في سلوك بعضهم البعض، وكيفية تغيير الظواهر الإنسانية المتمثلة في المشكلات أو المقاومات التي يثيرها العمال ضد ما تحدثه المؤسسة من تعديلات في أنظمة العمل، ودراسة تحليل هذه المعطيات من طرف الإدارة يمكنها من إعداد إستراتيجية ناجحة للتحكم في توجيه سلوك أفراد المنظمة وفق أهداف المؤسسة، وهذا ما يجب أن تقوم به الإدارة الجزائرية، إذا ما أرادت أن يكون نموذج تطبيق أسلوب الإدارة الحديثة ناجحا، خلافا لسياسة نقل النماذج على صورتها بالطريقة الغربية.

3- أهداف أفراد المنظمة تتأثر بالإطار الثقافي و الاجتماعي المحيط بالمنظمة، وهنا تظهر أهمية دراسة هذا المجال، الذي يسمح لرجال فن التدبير بتنظيم العمل وتنفيذ إستراتيجية فن التدبير بطريقة تستجيب للأهداف والحاجات الذاتية للفرد، ومن ثم تكون لها قيمة وأهمية كبيرة وتحفزهم لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة.

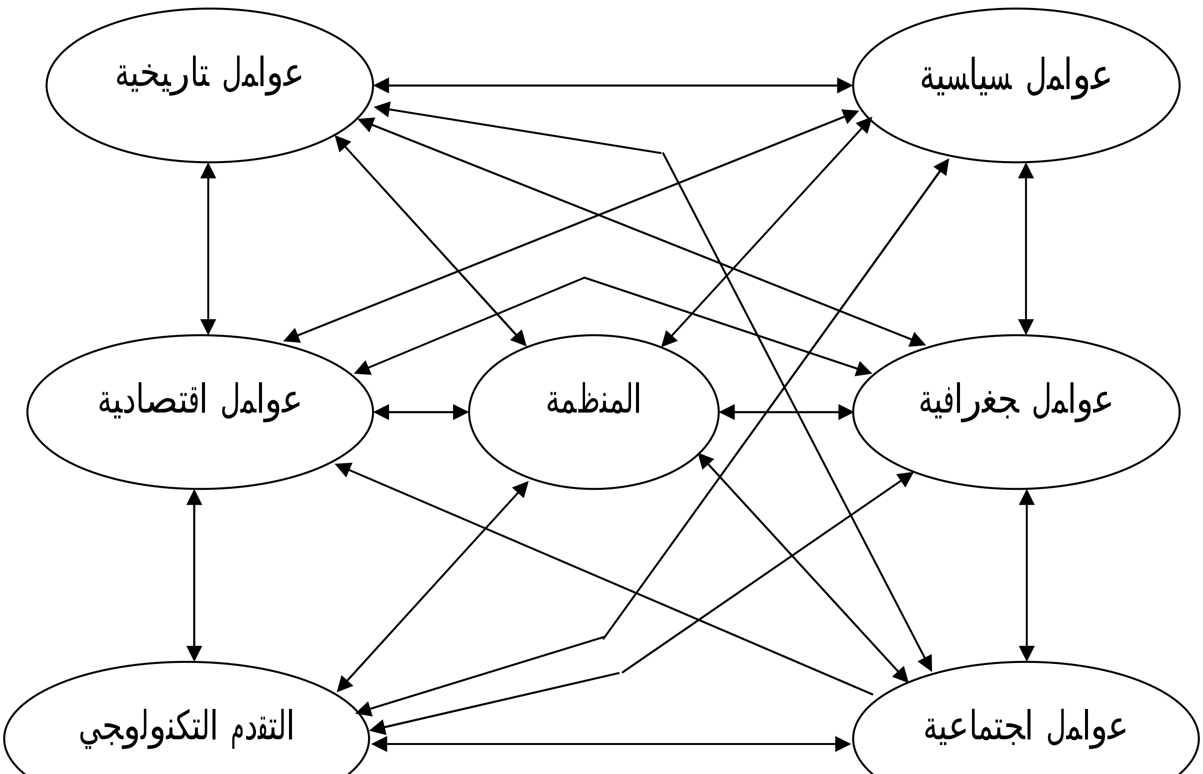
4- معرفة قيم أفراد المنظمة يساعد على رسم وتحديد المسار و الاتجاه الذي تريد أن تتحرك فيه المؤسسة، وهذا يسمح لرجال فن التدبير بالتفكير في إعادة البناء التنظيمي للمؤسسة، وإعادة النظر في أساليب القيادة والرقابة حتى تكون مناسبة ومنسجمة مع متطلبات شخصية العامل. هذا الإهمال للعوامل الاجتماعية والثقافية التي من شأنها أن تؤثر بدرجة كبيرة في كفاءة وفعالية المنظمة، هو السبب الذي أدى إلى فشل الكثير من محاولات نقل نظم التسيير الناجحة من مجتمع إلى مجتمع آخر وحتى من منظمة إلى منظمة أخرى في نفس المجتمع، معتمدين في ذلك على الميادين العامة للتنظيم والتسيير دون الاهتمام بالمتغيرات والعوامل البيئية التي تعمل

84-. Jeffrey Pieffer « organisation et théorie d'organisation » Bunos-Aires.1987 p.99.

في إطارها تلك المنظمات، وعلى هذا يمكننا القول بأن دراسة عوامل البيئة المحيطة بالمنظمة، وما ينتجه التفاعل بينهما من نسق قيمي هو البعد الغائب في الأبحاث الخاصة بتطوير وتحديث الإدارة في مجتمعنا، ومن ضمنها الجامعة.

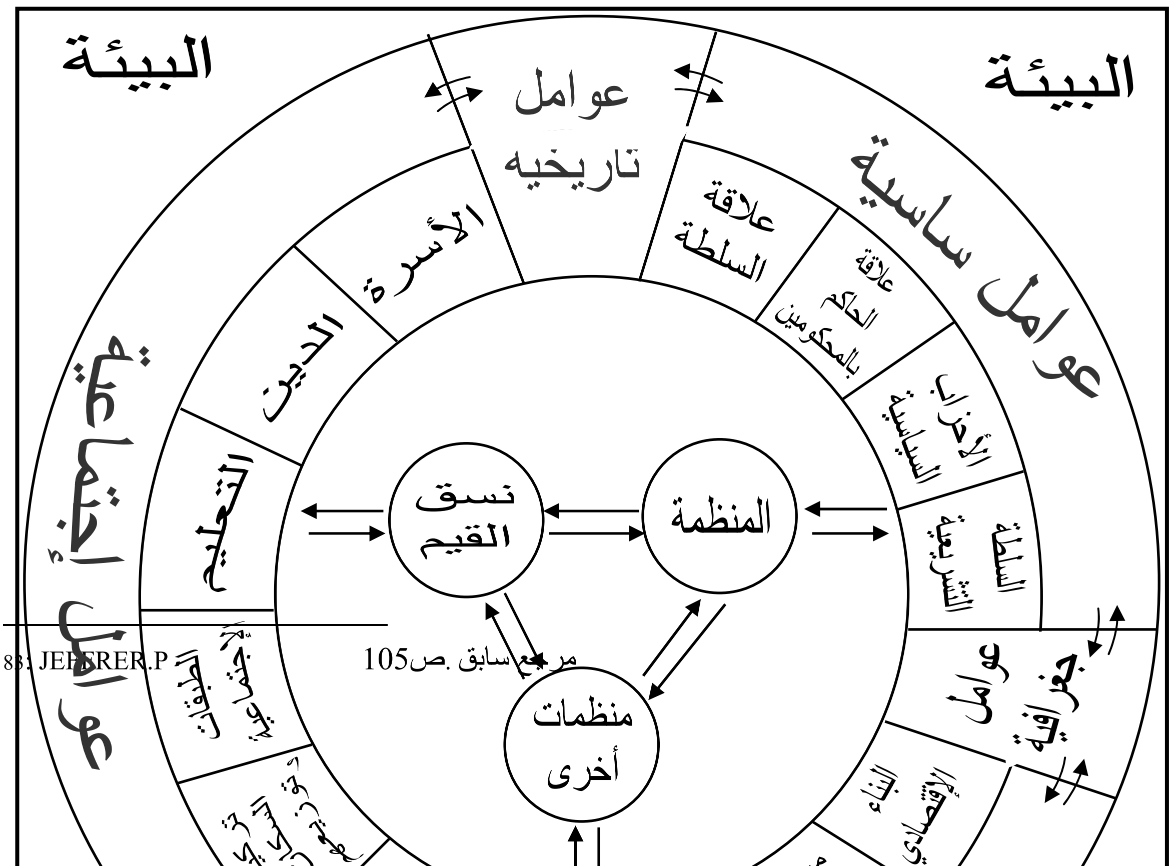
2- القيم الاجتماعية و الثقافية وأثرها على المؤسسة

إذا أردنا القيام بأي عملية تحديث في الإدارة، فإنه يجب علينا القيام أولا وقبل كل شيء بدراسة تحليلية للمجتمع الذي يتكون من عدة نظم مثل القيم الاجتماعية، والتقاليد والمثل العليا، والعادات المنتشرة في المجتمع والنظام التكنولوجي والعقائد، المستحدث، والنظام الجغرافي المتعلق بالمناخ و طبيعة الأرض و النظام السياسي نوعه وأثره على التغيير، وفقا لهذا التحليل وبناء على نظرية التفاعل وتبادل التأثير بين المنظمة بصفتها نظاما مفتوحا و البيئة الخارجية (المجتمع) يكون هذا التفاعل كما يلي:



شكل(11) JEFFRER.P . مرجع سابق

يظهر لنا من شبكة العلاقات أنه إذا ما أردنا دراسة المنظمة دراسة دقيقة لا يُعتمد على دراسة المتغيرات الداخلية فقط بل قبل كل شيء يجب فهم ودراسة العوامل البيئية الخارجية المؤثرة في عمل المنظمة وانعكاساتها عليها، والشكل التالي يوضح هذه الفكرة.[85]



85: JEFFRER.P مرجع سابق .ص105

شكل (12)

- Figure : D'IRIBARNE PH. "Formes nationales de régulation sociale et gestion des entreprises", C.I. Sétif, 1986.P.8.

وبتحليل التأثير المتبادل بين البيئة والمنظمة يتبين لنا أن جزءا من تفاعل العوامل والمتغيرات البيئية مع بعضها البعض ينتج عنه نسق قيم ذو طبيعة متعددة الجوانب، تؤثر إيجابا أو سلبا على سير المنظمة.

ومنه نستطيع أن نقول أن تجاهل الخصائص المحلية من أصحاب القرار في بلادنا، هو الذي أدى إلى عدم نجاح العديد من النظم والأساليب التسييرية التي تم ويتم نقلها من الدول الأجنبية، لأنه لم يراع مدى ملاءمتها مع القيم السائدة في المجتمع، ولم تبذل أية محاولة لتكييفها مع قيمنا، الشيء الذي أحدث مشاكل كثيرة، وخاصة فيما يتعلق بتنظيم وتسيير الموارد البشرية، فالظروف الراهنة في بلادنا لا تسمح بتطبيق مثل هذه التقنيات التنظيمية الأجنبية، لأن معرفتنا في الوقت الحالي لهذه الأطر والتفاعل بينهما وما تنتجه من نسق قليلة جدا، فالبحوث في هذا المجال والتي تمكننا من الحصول على مختلف البيانات الأساسية المتعلقة بكل ما يتضمنه سلوك الفرد الجزائري من اتجاهات وقيم ومعايير وما يمكن أن يتخذ من

فنيات وأساليب لتعديل هذا السلوك على هذا النحو أو ذاك، والوقوف في وجه العقلية التي تعرقل نظم التسيير التي أثبتت جديتها و مرودها منعدمة.[86]

3- القيم وإدارة المنظمة

معظم الدراسات التي أجريت خلصت إلى أنه هناك علاقة تأثير مباشرة بين المتغيرات البيئية والمنظمة العاملة في المجتمع، ولكن في مجتمعنا هذا الاعتراف لم يترجم إلى منهج دراسة وتحليل لهذه المتغيرات المؤثرة في كفاءة وفعالية المنظمة.

فمن السلوكيات التي يجب أن يولى لها اهتمام بالغ في التحليل "سلوك اللامبالاة والسلبية" بين الرؤساء و المرؤوسين على السواء، حيث أن المسئولين في المؤسسات الإدارية يتجنبون في كثير من الأحيان الاحتكاك بمواطن المشاكل ويتهربون من مواجهتها وحلها غير مبالين بتراكمها وتفاعلها، ويتصرفون وكأنهم منفصلين عن العمل ويشعر الموظفون بعدم اهتمام المسئولين بمصالحهم و مشاكلهم الخاصة مما ينجم عنه اللامبالاة، والسلبية والأنانية لدى الموظفين.

وتناسي مصلحة الإدارة والتغاضي عن الانحرافات القائمة بالمؤسسة وعدم مناقشتها أو انتقادها خوفا على مراكزهم أو طمعا في مكسب معين أو إرضاء لمسئولهم، وهذا ناتج أساسا عن عدم تطبيق نمط تنافسي في الإدارة يعتمد على معايير علمية يعتمد عليها سواء في ناحية شغل الوظيفة أو المسؤولية، وظهر كذلك ضعف في أداء الخدمة لدى الموظفين وعدم إتقانها، و لدى الرؤساء ضعف الإحساس بالمسؤولية، فالتعيين في الوظائف المختلفة يتم بناء على معايير غير موضوعية لا يهتم فيها بمصلحة المؤسسة بل يرتكز على المصالح الشخصية والعلاقات الخاصة بين الأفراد والانتماء الإيديولوجي وهذا خدمة لغرض معين، دون إعارة أي اهتمام لانعكاس ذلك على سير العمل بالمؤسسة، والمشكل الأخير المنتشر في الإدارة هو إعطاء المناصب لذوي الكفاءات المنخفضة الأمر الذي أشعر ذوي الكفاءات بانفصالهم وتهميشهم عن الإدارة التي لا تحقق لهم حاجاتهم وانخفض أداؤهم وقلت الدقة والإتقان في العمل لديهم.

86- PHILIPE D'IRIBARNE "Formes Nationales de régulation Sociale et gestion des entreprises" colloque international, Sétif, 28,29 mars 1986.P.10

كما تعبر ظاهرة التهرب من المسؤولية وترك مكان العمل بدون إذن وكثرة الغيابات والتحايل للحصول على إجازات للتهرب من العمل عن مدى انفصال العامل عن مؤسسته وعدم انتمائه إليها، الأمر الذي جعل الأعمال تتعطل أحيانا وتسير ببطيء، ظاهرة عدم الانضباط في مواعيد الحضور والانصراف وإنجاز العمل في وقت طويل كان من الممكن توفيره واختصاره هذه كلها مظاهر توضح عدم الانتماء للعمل، وعدم أخذ المسئولين بمبدأ الثواب والعقاب، اللذين من خلالهما يمكن تحريك الفرد سلبا أو إيجابا، اختفاء القدرة على المبادرة والابتكار، وضعف روح المنافسة والتجديد والتطوير، ظاهرة إرضاء المرؤوسين على حساب مصلحة العمل من الأمور الخطيرة المؤثرة في عدم الانتماء إلى العمل.

الاعتماد على الحلول الظرفية في اتخاذ القرارات من طرف المسئولين بدلا من الاستناد إلى البحوث في حل المشكلات التي تواجهه. كمثال على ذلك مشكل أستاذ التعليم العالي مع الوصايا، مشكل الصراعات في القطاع سواء كانت جهوية أو دينية أو سياسية أو قبلية، أو الصراع حتى على نمط التسيير بالجامعة.

مما سبق نستطيع أن نقول بصفة عامة مايلي[87]:

1- أن الجزائر من الدول النامية التي تواجه العديد من المشكلات التي تعكس "التخلف القيمي" ومن أبرزها "مشكلة السلوك التنظيمي" حيث أن هناك عوامل قيمية واقتصادية واجتماعية تؤثر بشكل واضح على انخفاض كفاءة وفعالية المؤسسات وعليه فلا يمكننا أن ندرس مشكلة التسيير في الإدارة بمعزل عن مسبباتها القيمية، ولتطوير فعالية العمل الإداري لابد من إجراء تحديث قيمي في اتجاهات ومعايير الأفراد نحو السلوك التنظيمي الحديث، فصراع القيم الموجود في المجتمع هو المسئول عن ظهور ما يسمى بمشكلة التسيير في مجتمعنا.

2 - المبادئ والأسس العلمية للإدارة غير كافية بمفردها لتطوير المنظمة وتحديثها، بل الأمر يتعدى إلى دراسة قيم المجتمع الذي يحدد مدى نجاح أو فشل هذه المبادئ.

---

87 - بوثلجة غياث، "القيم التقليدية ومتطلبات التنظيم الحديث"، ملتقى الرباط 13-16 نوفمبر 1991.ص.6.

3 - إن تركيز هذه البحوث على العلاقة بين نسق القيم السائدة في المجتمع وإدارة المنظمات أوضح أهمية دراسة هذه العلاقة دراسة موضوعية تقوم على البحث العلمي، إلا أنه في مجتمعنا الاهتمام بها ضئيل، بل هناك نقص واضح في المعلومات والبيانات الخاصة بالمؤثرات والاتجاهات الاجتماعية والثقافية التي تعد محددات اجتماعية للسلوك التنظيمي، وعلى هذا الأساس فإننا بحاجة إلى إنجاز بحوث قاعدية تمكننا من الحصول على مختلف البيانات المتعلقة بشخصية الفرد الجزائري، والتي من خلالها يمكن وضع وتحديد معايير يتم وفقها تكييف نظم التسيير المستوردة من جهة وتعديل سلوك الفرد وفقا لمتطلبات التسيير الحديث.[88]

4 - عن طريق الدراسة يجب تحديد العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وهل هناك احتمال أن يكون كل منهما متأثرا بمتغير آخر (التفاعل بين مختلف المتغيرات المستقلة وأثرها في المتغير التابع). وهذا لتصميم منهج واضح وإجراءات تقنية خاصة حتى يمكن التوصل إلى معلومات دقيقة حول التوجهات القيمية لسلوك الفرد داخل المؤسسة.

وفي الختام نقول أن السبيل الوحيد الذي يسمح لنا بوضع إستراتيجية وقواعد علمية لتنمية كفاءة وفعالية العمل الإداري بالمؤسسات في المجتمع لابد من التركيز على الاتجاهين التاليين:

الاتجاه الأول: نقوم بوصف وتشخيص القيم الاجتماعية والثقافية السائدة في المجتمع وذلك بالتعرف على السياق التاريخي-الاجتماعي الذي تشكلت خلاله، والعوامل المختلفة التي ساعدت على فرز تلك القيم و تشكيلها، وأثر هذه القيم على سلوك العاملين بالمؤسسات وانعكاس هذا الأثر في تسييرها.

الاتجاه الثاني: دراسة دور المسير أو القائد الإداري في التأثير على قيم العاملين في المنظمة، وبالتالي التأثير على المجتمع ككل لنتمكن من التخلص من المسيرين الذين يعرقلون ونثبت القيم المؤدية إلى التطوير والتحديث وتنمية قدرات

---

[88] - بوعبد ا لحسن، " دور علم التسيير في تنمية السلوك الإنتاجي لدى الفرد " الملتقى الدولي الأول لعلم النفس وقضايا المجتمع المعاصر" ، قسنطينة، 2-3-4 جوان 1992.ص.11.

القيادات الإدارية التي تؤمن بالتغيير والتجديد والابتكار وإبراز هذه القيم مع إيصالها لباقي أعضاء المؤسسة التي تُكون إحدى المؤشرات لتطوير المنظمة.

الخلاصة

التغيرات التي طرأت والتي سوف تحدث مستقبلا على شكل ومهام الجامعة، يفرض علينا إيجاد موارد بشرية ونوع من المهن لأداء هذه المهام، هذه المهن والوظائف تكون في ظل النظام القانوني والتشريعي الحالي أو المتوقع، سواء مارتبط بصنف الأستاذة أو الموظفين، كذلك تحديد شروط التوظيف، التكوين والتقييم والمسار

المهني الملائمة لكل مرحلة وكيف تحدد هذه الوظائف وترقى الوظائف الكلاسيكية مع الأخذ بعين الإعتبار المكونات الثقافية والإجتماعية للمحيط والمنظمة، وكيف نتوصل إلى صياغة نموذج بواسطته نستطيع أن نؤثر على سلوك العاملين في المنظمة وكذالك المحيط لتثبيت قيم إيجابية وإزالة القيم المؤثرة سلبا على سير المؤسسة.

الفصل الرابع

فن التدبير المالي بالجامعات

الفصل الرابع: فن التدبير المالي بالجامعات

إن أهم مشكل من المشاكل التي تتخبط فيها الجامعة الجزائرية حاليا، هـي طريقـة التسيير المالي، سواءاً من ناحية القواعد التي تحكم هذه العملية والخاصة بالإعـداد والتنفيذ، أو من ناحية الموارد والتحليل المالي، فالتحدي الذي يعتـرض مؤسـسات التعليم العالي خلال الألفية الثالثة والتي بدأت معظم الدول تعد له الوسائل الخاصـة لمواجهته، يفرض عليها امتلاك نظام تسيير مالي حديث و ذو أداء إيجابي و فعـال، مؤثر ومتفاعل، هذا النظام يستجيب لمتطلبات المحيط ويحقق الأهداف المرجوة من جامعة المستقبل ويساير نظم التسيير المالي المطبقة بالجامعة على المستوى العالمي، ولكي تتجسد الفكرة، يجب أن تكون محل تشخيص عميق تتقاسمه الأطراف التي لها علاقة مباشرة بالتغير وخاصة وزارة المالية على مستوى المديرية العامة للمحاسـبة العمومية والميزانية من أجل تقريب وجهات النظر بين الطرفين، وفهم الانـشغالات لاستنتاج و وضع منظومة قانونية مكيفة تساعد علـى فعاليـة تـسيير المؤسـسات الجامعية.

إن مبادرة تحديث التسيير يجب أن يقوم بها رؤساء المؤسسات الجامعية مع الوصايا وتخصص لها المهارات والوسائل اللازمة من أجل تحديد محاور إصلاح التـسيير المالي، فخلال السنوات المقبلة يجب أن تدخل هذه المبادرة ضـمن تجديـد إطـار الميزانية والمالية والمحاسبة هذا من جهة، ومن جهة أخرى على وزارة الماليـة أن تضع مهاراتها الكافية من مختصين في الميدان للوصول إلى ما يجب أن يطبق مـن نظام تسيير مالي على المؤسسات الجامعية، بحيث يكون هذا محـل اتفاقيـة بـين الطرفين، يحدد فيها الإطار العام للمحاور التي يجب أن تعالج على كل المـستويات (الإدارة المركزية، وزارة المالية، الخزينة العامة..الخ).

هذه المبادرة تمكننا من إيجاد تفاهم بين ممثلي التعليم العالي والماليـة بإعتبارهمـا يمثلان سياسة متكاملة للدولة، لأنه إذا كانت سياسة التسيير المالي تُرسم بطريقـة لا تنسجم وأهداف التكوين العالي فلن يكون هناك تطورا مواكبـا لتطلعـات المحـيط.

فتسيير الميزانية والمالية الحالي لمؤسسات التعليم العـالي يخـضع إلـى القـوانين والتشريعات والإجراءات والتعليمات المتعلقة بتطبيق مبدأ المحاسبة العمومية وفقـا للقانون رقم 21-90 المؤرخ في 1990/08/15 المتعلق بالمحسابة العمومية، والـذي يفرض على المسير التصرف بصرامة والمراقبة اللازمة في استعمال الإعتمـادات الموضوعة تحت تصرفه، كما يعاقب على الأخطاء والتجـاوزات المرتكبـة فـي التسيير ولهذا يجب على المسير:

- أن يكون على علم وبصفة مستمرة بكل الإجراءات القانونية الخاصـة بالمحاسـبة العمومية

- ضبط الإجراءات التي تساعد على إعداد التوقعات الميزانية وتنفيذها.

- الاستعمال العقلاني للإعتمادات المخصصة والحد من تبذير الموارد المتكونة.

مما يفرض على المؤسسات إنشاء مصالح للمالية تستجيب للمهام الأساسية التي تسمح بتحقيق الأهداف المتوقعة تماشيا مع الإجراءات القانونية. وسوف نتطرق إلى عمليـة التسيير بالمؤسسات الجامعية وفقا للإجراءات المعمول بها مع إظهار صعوبات تطبيق ذلـ ـ ـك ميـ ـ ـدانيا وهـ ـ ـذا بالنـ ـ ـسبة للمجـ ـ ـالات التاليـ ـ ـة:

I: - مدونة الميزانية

المدونة أو هيكلة الميزانية الحالية لا تعكس المهام الحقيقية المنوطة بالجامعة، هـذه الأخيرة مازالت تابعة للميزانية العامة للدولة والإدارة المركزية، فهـي لا تتـضمن على الحد الأدنى من المعلومات الضرورية وحتى التقريبية حول تكلفـة ومـردود مصالح وهـياكل و وحدات الجـامعة، و هيكلتها الحالية معدة حسب الوسـائل المستعملة وليس وفقا للأهداف المراد تحقيقها، فوظائف الجامعة كـالتعليم، البحـث، التسيير البيداغوجي، التوثيق، الطباعة، العلاقات الخارجية إلى غير ذالك من المهام الأساسية، هي مستبعدة تماما وكذلك عنصر التكلفة وتحليل الميزانية و النتائج..الخ.

و لابد من أن يتبنى نموذج المدونة بنص تنظيمي وفقا لأحكام القـانون العـضوي المشار إليه في قانون المالية رقم:17-84 المؤرخ في 1984/07/07 المعدل والمتمم،

هذه الهيكلة لمدونة النفقات والإيرادات للجامعات يجـب أن ترتكـز علـى المهام القانونية وأن تكون مكيفة مع المهام الأسـاسية للجامعة والمتطورة تماشيا مع الضغوطات الحالية، وخاصة في ما يتعلق بالوسائل البيداغوجية والبحث ونشر العلم والمعرفة.

- هذه المدونة يجب أن تكون أكثر مرونة فيما يتعلق بقواعـد تخـصيص وتوزيـع وتعـــــــــديل وصـــــــــرف الإعتمـــــــــادات.

- إظهار التكاليف الخاصة بوحدات البحث، وحدات التدريس، مختلـف المـصالح المشتركة.

- إحداث تجانس بين نفقات التسيير ونفقات التجهيز بالميزانية، ففي بعض الدول حاليا يطبق نظام مدونة المحاسبة التجارية وحساب النتائج.

كما أن هناك إجراءات إصلاح عميقة أُدخلت على تقديم شكل ميزانية الجامعات والتي تكون متكيفة مع الإعتمادات المخصصة من طرف الدولة تبعا لقائمة البرامج والنشاطات وَقَلَبَ جذريا تنظيم ميزانية الدولة[89]

II: - إجراءات تحضير الميزانية

إن تحضير توقعات الميزانية تخضع لإجراءات مشتركة، تحـدد سـنويا بواسـطة التعليمة المنهجية المعدة من طرف وزارة المالية، وترسل عـن طريـق الـوزارة الوصية إلى المؤسسات مرفقة بنماذج جداول، ويُحَدد فيها الجدول الزمني للإرسـال والمصادقة، والتوجيهات المتعلقة بعملية تقييم الإعتمـادات لميزانيـة التـسيير، والخاصـــة بكـــل بـــاب علـــى حـــدى.

89 - Rapport du group de travail de la C.P.U française. Sur le Budjet global des universités 2002.P.18.

واستنادا إلى التعليمات، يتم تقييم الإحتياجات وفقا لبرنامج النشاط، ويعد مشروع الميزانية وفقا للمرسوم رقم:189/89 المؤرخ في 1989/11/07 المحدد لشروط توزيع الإعتمادات والنفقات، و خـلال السنوات الأخيرة يشترط مع الوثـائق المطلوبة محضر المصادقة على المشروع من طرف مجلس التوجيه وفي هذا الإطار يجب على المؤسسات إحترام الإجراءات التي تحتوي عليها التعليمة المنهجية الخاصة بإعداد توقعات الميزانية للـسنة المالية المعينة، والتي تتضمن كل سنة بصفة عامة مايلي[90]:

- تاريخ إرسال المشروع إلى الإدارة المركزية
- عدد النسخ من مشروع الميزانية المصادق عليه من طـرف مجلـس التوجيـه.
- تقرير مفصل يتضمن تبرير الإحتياجات وبرامج النشاط المراد تحقيقهـا.
- تعداد الموظفين طبقا للجدول المرفق مع التعليمة.
- حساب التسيير والحساب الإداري للسنة الماضية
- الوضـعية الماليـة إلـى غايـة التـاريخ المطلـوب بالتعليمـة.
- الوضـــــــــعية الحقيقيـــــــــة للحظيـــــــــرة.
- بيـــان التزامـــات المـــستخدمين الأولـــي و التكميلـــي.
- تعداد الطلبة في التدرج و ما بعد التدرج.
- وضعية النفقات الحقيقية والمتوقعة إلى غاية التاريخ المطلوب بالتعليمة.
- وضعية الموارد المحصلة والمتوقعة حسب طبيعة كل واحدة
- الكشوفات للمقارنة إن وجدت، و الخاصة بأشغال الـصيانة، العتـاد والأثـاث المكتبي، عتاد الإعلام الآلي،...الخ) المتوقع اقتناؤها من طرف المؤسسة.

---

90 - Guide des procédures de gestion budgétaire et comptable, direction De l'administration des moyens. M.E.S.R.S. 05 novembre 2000

- قائمة العمال المؤقتين.

- الاحتياجات المالية للعلاوات الجديدة إن وجدت وفقا للقوانين.

- الاحتياجات المالية لتسوية متأخر الأجور لكل صنف من الموظفين.

- محضر الموافقة على مشروع الميزانية من طرف مجلس التوجيه.

كل هذه الوثائق تعد في نسختين، وتمضى من طرف الآمر بالصرف مع الوثائق التبريرية الضرورية لتدعيم الاحتياجات المطلوبة، هذه الأخيرة ترسل من طرف الوصايا إلى وزارة المالية وبعد المصادقة على قانون المالية لكل سنة، تشرع الوزارة في إعداد رزنامة لكل الجامعات من أجل مناقشة الميزانية النهائية لكل مؤسسة بالنظر إلى الغلاف المالي المخصص لوزارة التعليم العالي من طرف الدولة، وبعد المصادقة على ميزانية كل مؤسسة من طرف مصالح وزارة المالية، يبلغ الغلاف المالي إلى كل الأطراف موزعا بابا بباب حسب النفقات ذات طبيعة واحدة، ويبقى للجامعة التوزيع الداخلي ما بين المواد فقط، وترفق الميزانية برسالة اقتراح ممضاة من طرف الآمر بالصرف والمراقب المالي، وترسل إلى الوالي وبعد إمضائها من طرف هذا الأخير والآمر بالصرف، ترسل إلى المصالح المعنية للتنفيذ (المراقب المالي، عون المحاسب، الوصايا).

ومن أهم الملاحظات التي يجب أن نشير إليها من حيث إجراءات إعداد الميزانية وتوزيع الاعتمادات.

فبالنسبة للإجراءات، من حيث الزمن يجب أن نشير إلى زمن إعداد مشروع ميزانية المؤسسات، والذي غالبا ما يكون بالنسبة للسنة ن+1 قبل 15 ماي من كل سنة و30 جوان للميزانية الإضافية، وهذا لتحضير قانون المالية، هذه الرزنامة غير محددة بنص قانوني، لكنها أصبحت عملية تقليدية فقط لإعداد ميزانية الدولة بالنسبة لكل القطاعات، ولم يؤخذ بعين الاعتبار خصوصيات قطاع التربية، فهذه الرزنامة الحالية لا تتماشى بصفة واقعية مع توقعات اعتمادات ميزانية التسيير لمؤسسات التعليم العالي.

فالدخول الجامعي الذي يبدأ مع بداية شهر سبتمبر، يعتبر عاملا جد مهما لتحديد توقعات الإعتمادات لم يؤخذ بعين الاعتبار، فعدم التوفيق بين السنة المالية و السنة

الجامعية ينجم عنه بلا شك خللا في التوقعات، لأن المعطيات الحقيقيـة للجامعـة تتوفر عند الدخول الجامعي وليس في نصف السنة المالية، كذلك هـذه التوقعـات التي تتم خلال هذه الفترة تعتمد على هياكل غير محاسبية هذا من ناحية التحضير.

أما بعد المصادقة، فالفترة الممتدة بين نهاية السنة الجديدة والبدء في تنفيذ الميزانيـة الجديدة لا تقل في المتوسط عن خمسة (05) أشهر، أي تقريبا نصف الـسنة، فـي خـلال هذه المدة لا تصرف إلا مـستحقات المـستخدمين الإجباريـة، وبواسـطة ترخيص من الوزارة المالية بعد الربع الأول من كل سنة، وتبقى النشاطات الأخرى مجمدة بالمؤسـسة، كما يجب أن نشير إلى أنه قبل المرسوم رقـم 189/89 كانـت إجراءات إعداد الميزانية أقل حدة مما هي عليه الآن، لأنه بعد الاتفاق مع الوصايا و وزارة المالية على الغلاف المالي، تؤشر المـيزانية بدون عراقـيل مـن طـرف وزارة المالية، لكنه حـاليا أصبحت تنـاقش على خمس(05) مستويات (الوصـايا، وزارة المالية مرتين، مجلس التوجيه، المراقب المالي).

أما الموضوع المتعلق بالرزنامة قبل وبعد المصادقة على ميزانية الدولة، يجب أن يعالج مع الأطراف المعنية وخاصة وزارة المالية لإيجاد صيغة تجعـل الجامعـات تبقى في نشاط مستمر خلال الـسنة، وإعـداد تنبـوءات تـتلاءم مـع برامجهـا.

من كل سنة، والذي فيه تخصص الإعتمادات النهائية للمؤسسات، تعتبر فالربع الأول هي المرحلة الحقيقية لمعرفة توقعات الميزانية، و في نفس الوقت، تقـدم الوثـائق التبريرية مرة ثانية لتوزيع و تسجيل الإعتمادات، حيث تواجه الوصـايا فـي هـذه المرحلة ضغوطات كبيرة من كل الجوانب(التبريرات، الوقت، مقارنة التوقـع مـع المخصص) لا تستطيع التوفيق بين كل هذه العوامل.
أما في ما يتعلق بإعداد الميزانية فالنظام الحالي القائم على الـنمط التفاوضـي فـي توزيع الإعتمادات يجب أن يوضع حدا له لأنه مبني على معايير اعتباطية لا تشجع المؤسسات على المنافسة ولا على الاستعمال الأمثل للموارد.

فضعف القوانين المؤسساتية لإعداد الميزانية والمشاريع التمهيدية ليست مجدية بالنسبة للآفاق التوقعية للقطاع.

فالتوقعات واقتراحات الميزانية المقدمة لا تعتمد على أسس تنبئية واقعية، وهذا نظرا لغياب مشاركة كل الوحدات في إعداد المشروع (كليات، وحدات بحث، المصالح المشتركة، مخابر...الخ)، وغياب هيئة المداولة ونقص التأطير، فإن أغلب المشاريع تعد من قبل هياكل إدارية محاسبية دون الإعتماد على برنامج نشاط يعكس هذه التوقعات، بالإضافة إلى ذلك عدم التحكم في برنامج التوظيف من طرف المؤسسات وهذا ما ينتج عنه إقتراحات وتوقعات مُبالغ فيها.

ولهذا، فعلى مؤسسات التعليم أن تشارك في سيرورة تأهيل إجراءات إعداد الميزانية وتعطى الصلاحيات لهيآت المداولة بالموافقة أو الرفض لمشروع الميزانية، وأن تتحكم جيدا في المعطيات الخاصة بأهداف المؤسسة، في الحالة الآنية نظرا لضعف التأطير و انعدام ثقافة تسيير الجامعات وفقا لمعطيات السوق، من الممكن تكليف إختصاصيين وخبراء بهذه المهمة قبل المصادقة على المعايير التنبئية المختصة. المصالح من طرف

هذه الطريقة تقودنا تدريجيا إلى تحديد بعض التكاليف البيداغوجية والتي تساهم بدورها في:

- تحسين مرحلة إعداد ميزانية المؤسسات الجامعية.
- التحكم في تحضير الدخول الجامعي وتخفيف الإختلال من سنوية الميزانية والسنة الجامعية.
- التحكم في تنفيذ الميزانية ومردود المصالح و الهياكل والوحدات.
- القضاء على الفارق الزمني بين نهاية السنة المالية وبدء التنفيذ في الميزانية الجديدة.
- توزيع أحسن للإمكانيات المالية والتي تتم بواسطة معايير يجب أن تحدد وتقييم الإمكانيات المالية للقطاع التي لم تتم إلى حد الآن.
- ترجمة الميزانية إلى البرامج التي تتبناها المؤسسة في المرحلة الأولية، ويصادق عليها من طرف هيآت المداولة، هذه الهيآت يجب تنشيطها و تكييفها وإعادة النظر

في تركيبتها وفقا لما يتطلبه الواقع. و تكون هذه البرامج معـدة وفقـا للإحتياجـات المعبر عنها من قبل وحدات التعليم، البحث، فرق البحث وهياكل التسيير.

ومن الأفضل أن يتصف النظام المُعد لتوزيع الموارد بمايلي(91):

- نظام تخصيص للموارد عام وبـسيط مـستوعب ومناسـب لكـل المؤسـسات، وللوصول إلى هذا الطريق الممكن، يجب أن يتمحور النظام الجديد حـول التكلفـة المتوسطة الكلية للطالب تبعا لكل تخصص، سنوات التكوين أو الـشهادات، وهـذا بوضع وكالة لدراسة تكاليف واحتياجات المؤسسات، لأن تكاليف التكوين بين الشُعب تختلف، فلا يمكن تطبيق نفس التكلفة على الجامعات ذات التكوين العلمي فقـط، أو العلوم الاجتماعية والمختلطة، وبهذا نصل إلى تحديد معامل لكل فئة تكوينية ونعمل على إيجاد إنسجام بين الجامعة الجزائرية والجامعات العالمية.

- إحداث طرق وأدوات للتقييم، مؤشرات الإنتاجية، معايير تحديد التكاليف بالنـسبة لكل هياكل الجامعة.

- هذه المعايير يجب أن تأخذ آفاقا متعددة السنوات، حتى لا يكـون إنقطـاع فـي نشاطات الجامعة عند نهاية كل سنة.

و لكن معايير التوزيع تختلف من دولة إلى أخرى، ففي هولندا يمنح الغلاف المالي بصفة إجمالية للجامعة وفقا لبرنامج متفق عليه مسبقا بين الجامعة والوصايا، وتُترك حرية التصرف الكاملة للجامعة سواءا من ناحية إنشاء مناصـب ماليـة للتوظيـف أو حذفها وكذلك بالنسبة لإعتمادات التسيير وتحاسب الجامعة على النتائج(92).

و لكن الألفية الثالثة أحدثت انقلابا كليا على كل المفاهيم التي سادت خلال العهـود الماضية سواء على المستوى السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي، ففـي مجـال تنظيم ميزانية الدولة فإنه من المتوقع خلال العقد الأول منها سوف تعرف تغييـرات جذرية وتختفي فيه الميزانية القطاعية والعنوان والأبواب ويظهر نمط جديد لتنظـيم

---

91 - Group de travail animé par Claude LAUGENIE.RAPPORT à M le ministre de l'éducation juillet2001.p.p2-26

92- Intervention de piéter de miejer ex président de l'université d'Amsterdam, CPU poitier20-21mars 2003

الميزانية حسب المهمات وهذه المهمة تخص عدة وزارات و تتألف من برامج، ففي التعليم العالي نستطيع أن نحدد من 03 إلى 04. برامج [93]

- هياكل دعم النشاط (وزارة، إدارة، أكاديمية).
- التعليم العالي.
- الخدمات و النشاطات الاجتماعية.
- البحث الجامعي.

وبداخل كل برنامج تخصص الإعتمادات الخاصة بالتسيير، المستخدمين والتجهيز والإعتمادات، هذه تستهلك بصفة إجمالية لافرق بين الاستثمار والتسيير، وكونت مجموعة عمل ما بين الوزارات لدراسة المهمات المكونة من برامج وتحديد نشاطات هذه البرامج، الأهداف، المؤشرات، محاسبة الأملاك، المؤسسات العمومية،....الخ) وتشارك في هذا الجامعات كما يفرض على هذه الأخيرة إعداد تحليلات انطلاقا من مؤشرات فعالية الميزانية، وهي ملزمة بتقديم حصيلتها أمام الأمة في البرلمان، وأمام هذه التغييرات لابد للجامعات والمصالح المختصة أن تفكر في كيفية أقلمة وتكييف منظومتها المالية وفقا للمعطيات الجديدة والتوقعات المستقبلية.

III -: تركيبة موارد الميزانية:-

في البداية يجب أن نشير إلى أنه يندر بلد في الوقت الحالي يتحمل عبء تمويل نظام متكامل للتعليم العالي على حساب ميزانية الدولة فقط، وهذا نظرا لعوامل ومؤثرات متعددة منها:

- ✓ الأوضاع الاقتصادية الصعبة والتي تمر بها كثير من الدول.
- ✓ العجز المستمر لأغلب الدول في ميزانية التعليم.
- ✓ النمو السكاني غير المتوازن في كثير من الدول مع الموارد الاقتصادية و الاجتماعية لكل مجتمع.

[93] -Rapport du groupe de travail de la CPU françaises sur le budget globale 2002.P.31

✓ عدم وجود اختيارات متعددة للتعليم بعد مرحلة الثانوية كافية وقادرة على امتصاص الأعداد المتزايدة من الطلاب.

ولهذا فالبحث عن موارد بديلة للتمويل تشكل جزءا من كل السياسات الراهنة للتعليم العالي في كل المجتمعات المتقدمة والنامية [94] لملاحقة التقدم العلمـي والتقني الذي وصل إليه العالم اليوم. فإذا أردنـا أن نواجـه تحـديات الألفية الثالثة والتقليص من حدة الفجوة الكبيرة بيننا وبين الدول الأخـرى يجب التركيز على قضية التمويل، فالمستقبل يوحي بأنها ستكون أحـد أهـم العقبات التي تقف أمام التطور الكمي والنوعي للتعليم العالي في العالم والدول المتأخرة بصفة خاصة.

"إن نظام التعليم العربي عليه أن يعوض نواحي القـصور المتراكمـة، وأن يتطور في نفس الوقت كماً ونوعاً لمواجهة تحديات المستقبل، وأنَ هذا يتطلب توفير الموارد، وخاصة المالية، على نحو يسمح بتحقيق هـذه الاحتياجـات، وإذا كان هذا النظام قد تطور في الماضي في ظل ظروف وفـرة المـوارد، وفي ظل مناخ عالمي مهادن إلى حد ما اقتصاديا وسياسيا فإن نظام التعلـيم في المستقبل عليه أن يتطور في ظل ظروف أكثر قسوة، سواءا حيث قيـود الموارد العامة التي تفرضها قيود الهيكلة الرأسمالية، أو في ظل مناخ عالمي يتزايد اتجاهه نحو تهميش أي مجتمع لا يحقق إنجـازات تنمويـة جوهريـة ويضعف عن فرض إرادته على المجتمع(95)".

فلسد العجز الذي يواجه الدول في تحقيق أهدافها التعليمية واحترام إلتزاماتها التي قطعتها تجاه مجتمعاتها أن تختار واحدا من الحلول الثلاثة التاليـة(96).

1- إما تقليص الخدمات التي تقدمها أو تعتزم تقـديمها

94- عبد ا أبو بطانة " سياسات التغيير و النمو في مجال التعليم العالي " المجلة العربية للتعليم العالي العدد الأول – ديسمبر 1995 ص 156.

95 - .محيا زيتون "مستقبل التعليم في الوطن العربي في ظل إستراتجية إعادة الهيكلة الرأسمالية". المجلة العربية للتربية، العدد الأول جويلية 1997.ص 120

96 - بيتر ويليمس " تمويل التعليم من موارد غير حكومية " مستقبليات اليونسكو رقم58 المجلد 16 العدد 2. 1986 ص 254

في مجال التعليم سواء على الصعيد الكمي بتخفيض حجم الخدمات المقدمـة، أوالإستعانة في بعض أجزائه بالقطاع الخاص وتمويلـه أو علـى الـصعيد النـوعي تخفـيض نوعيـة الخدمـة المقدمـة لكـل طالـب.

.

2- العمل على جعل النظام أقل كلفـة مـن دون إنـقاص كمية الـخدمات المقدمة ونوعـيتها وذلك بخفض تكلفة هذه الخدمات، بوضع حد للتبذير وعقـلنة التكلفة و التسيير، وبضمان إسـتخدام أفضل للموارد المتاحة، وبإستبدال الطرق التعليمية بتكنولوجيات مختلفة أكثر فعالية.

3- العمل على تعبئة موارد إضافية.

ومهما يكن فإن مجتمعنا لا يخرج عن دائرة المجتمعات التي تعـيش هـذه القضية وتتأثر بها فقد أصبح تعداد الطلبة في تزايد مستمر سنويا لا يتناسـب مع حجم الموارد المتاحة خلال نفس الفترة. فمن سنة 1995 إلى سـنة 2000 بينمـا حجـم المخصـصات للطالـب 75.39%تضاعف عدد الطلبة بنسبة البيداغوجية والخدمات الاجتماعية بما فيها الأجور خلال نفـس الفتـرة لـم و نتيجة لتدفق هذا الكم الهائل من الطلاب لا يمكن في يتجاوز 12.37 %[97] الوقت الحالي للجامعة الجزائرية استيعابهم وتقديم خدمات لهم تتماشـى مـع متطلبات السوق إلا بتحقيق أمور ثلاث:

- توسيع التعليم العالي بجميع أشكاله (فروع و هياكل).
- توسيع وتشجيع الإستثمار الخاص وترشيده في التعليم العالي.

---

[97] - الندوة الوطنية لمؤسسات التعليم العالي4-5سبتمبر 2000 نشاط مديرية إدارة الوسائل

إيجاد بدائل ثابتة للتمويل مثل الهبـات والوصـايا والتبرعـات والأوقـاف والصدقات والرسوم بجميع أشكالها وغير ذلك من الإجراءات التي تعـزز سلامة وثبات الموارد المالية للجامعات.

وأنماط التمويل المعمول بها في بعض دول العالم كما يلي:

- النمط الأول: حكومي تقريبا100% كما هو الشأن فـي بعـض الـدول العربية والدول الإشتراكية.
- النمط الثاني: تمويل ذاتي100% الجامعات الخاصة.
- النمط الثالث: مزيج بين الإثنين حكومي و ذاتي أي جزءا من ميزانيـة الجامعة، تتحمله الميزانية العامة للدولة والجزء الباقي تحققه الجامعة من الرسوم الدراسية وبيع بعض الخدمات للمجتمع أو القطاع الخاص، مثـل الأبحاث والاستشارات العلمية وتنظيم دورات تكوينية مختصة وهبـات وتبرعات والأوقاف العقارية. وسوف نتعرض لبعض النماذج من تمويل الجامعات على المستوى العالمي.

ففي الجزائر حددت مصادر التمويل بمقتضى القانون رقم 05/99 المـؤرخ في 1999/04/04 المتعلق بالقانون التوجيهي للتعليم العالي كمايلي[98] :

- إعانة الدولة.
- إعانات مختلفة.
- الهبات والتبرعات.
- أموال عمومية أو خاصة.
- التكوين المتواصل.
- حقوق التسجيل.
- عقود وإتفاقيات الخدمات والخبرات وبـراءات الإختراعـات وتـسويق منتوج مختلف نشاطاتها.
- الأموال المتأتية من مساهمة الجامعة في فروع أخرى.

فمن حساب التسيير للجامعة لسنة2002 يظهر تركيب مواردها كمايلي:

98- المواد: 35، 36، 37 من القانون رقم 05/99المؤرخ في 1999/04/04

- إعانة الدولة تمثل 98.02 %
- حقوق التـسجيل 0.59 % و0.57 % مـوارد أخـرى،0.82 %رصـيد الميزانية.

إتبعت الولايات المتحدة الأمريكية و اليابان منذ مدة، طريقة لتخفيض عبء تمويـل الجامعة بواسطة ميزانية الدولة فأنشأ طريقة للتمويل بواسطة المنافسة بين الجامعات سواءا كانت خاصة أو عامة، و وصلا حالياً إلى نتيجة مفادها أن الطالـب أصـبح يهرب من الجامعة الحكومية ويتجه إلى الجامعة الخاصة، لأنها تقدم لـه معلومـات ومعرفة تتماشى ومتطلبات السوق بخلاف جامعات الدولة، وبهذا أصبحت الدولة في الولايات المتحدة تساهم في تمويل الجامعـات الحكوميـة بنـسبة 59.3 % و 20% موارد أخرى مثل حقوق التسجيل، 20.7% تأتـيها عن طريق بيع الخدمات والباقي تأتي عن طريـق الخـدمات 24 %و 18.4% أما القطاع الخاص فتساهم فيه بنسبة 47.4% تمويل ذاتي وحقوق التسجيل [99] ، أما في اليابان وصلت إلى نتيجة والباقي 86% هي: تحول هياكل التعليم العالي إلى القطاع الخاص بنسبة (523جامعة خاصة و88جامعة حكومية)[100] أي ثلاثة على أربعة من الطلاب يزاولون دراسـتهم فـي الجامعات الخاصة والدولة تمولها بنسبة 30% [101] .

و قـد عملـت في فرنسا التمويل على عاتق ميزانية الدولة يصل إلى 89,5% [102] و لكن الدولة خلال العشرية الماضية على تقليص الإنفاق الحكومي ليصل إلى 50% هذا يختلف من جامعة إلى أخرى تبعا لإمكانيات كل منطقة وجامعة فمثلا : جامعـة نيس خلال سنة 2000 وصلت إعانة الدولة بما فيها الجماعـات المحليـة ورسـوم كحقـوق 61 % والباقي نشاطات الجامعـة منهـا 15% المنظمات العالمية إلى 17 % للتسجيل، خدمات[103].

في الهند تأتي 80% من ميزانية الدولة والباقي من حقوق التسجيل ومساعدة القطاع الخاص.

99- OCDE en chiffre ‘ simplement à l’observateur de l’OCDE, N° 164, Juin – juillet 1990

100- د. خضير بن سعود، التعليم العالي في مملكة بين الطموح و الإنجاز– مكتبة العبيكان– الطبعة الأولى-1998 ص269 -

101 - محمد بنات، ملتقى علماء الجزائر، فندق الأوراسي، جريدة الخبر 14/ أوت 1994

102 - د. سعيد الفتاح صوف " تنوع مصادر تمويل التعليم العالي " رؤى مستقبلية 1997 ص 507

103- compte financier 2000 – université de NICE

44 %إيطاليا نسبة تمويل حكومي والبـاقي حقـوق تـسجيل وتبرعـات وعقـود وخدمات[104]

55 %في بريطانيا و17% من ميزانية الدولة والباقي حقوق مساهمة القطاع الخاص تسجيل وخدمات مقدمة [105].

في هولندة خلال الفترة الممتدة ما بين 1990 و2000 انتقل التمويل الحكـومي مـن 90%75 % إلى [106] والباقي عقود وخدمات وحقوق التسجيل و مساهمات أخرى

في ألمانيا 56,5و% تمويل حكومي 86% خـدمات والبـاقي تمويل قطاع خـاص وحقوق التسجيل [107]

يمكن اعتبار الجامعة الجزائرية من حيث التمويل أنها تعتمد على التمويل الحكومي المباشر لكامل ميزانيتها وشيء يكاد لا يذكر يأتي عن طريق رسـوم الدراسـة ولا يوجد هناك لا هبات ولا تبرعات ولا وقف والخدمات المقدمة إلى المحيط منعدمـة وهذا نتيجة لواقعنا الإقتصادي والسياسي والاجتماعي والثقافي ولهذا فهـذه العمليـة بدون شك أنها سوف تطول إلى حين تجسيد سياسة رشيدة للتمويل نستطيع بواسطتها جلب مساهمات مالية من طرف المواطنين سواء بزرع الـروح الوطنيـة أو قـيم المجتمع التي تحفزهم على المساهمة في التمويل أو عن طريـق تنـشيط الجامعـة بواسطة تقديم خدمات واستشارات وأبحاث إلى المحـيط سـواء القطـاع العـام أو الخاص، فالبحوث العلمية في اليابان نسبة 64 %يسددها القطاع الخاص وميزانيـة الجامعة لا تتحمل أكثر من 10 %من احتياجات البحث % وفي الولايات المتحدة 47 العلمي تسدد عن طريق القطاع الخاص والدولة تتحمل 3 %[108] فقط

إفهام القطاع الخاص بأنه هو المستفيد الأول والأخير من نتائج البحث العلمـي فـي الجامعات.

---

104 - L'Europe des universités paris 1992 p 105

105 - « L'Europe des universités » Paris ; p, 105

106 -piéter MEIJER. « Intervention au C.P.U Poitiers le 20-21 mars 2003 »

107 - « L'Europe des universités » Paris ; p, 105

108 - عادل عوض وسامي عوض "البحث العلمي العربي و تحديات القرن القادم"، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية. الطبعة الأولى 1998 ص 16

العمل على تشجيع الهبات والوقوف من طرف المواطنين سـواءا كانـت نقديـة أو عينية، فبعض الدراسات تشير أنه فـي بعـض الجامعـات وخاصـة الأوروبيـة ، و كـذلك تـشجيع % إلـى 30 %والأمريكية بلغت مواردها من هذا ما بين 20 الإستثمار الخاص في التعليم العالي حتى نتمكن مستقبلا وخلال فترة زمنيـة معينة من تخفيف العبء على ميزانية الدولة في هذا المجال وفي نفـس الوقـت الخروج من أزمة التعليم الكلاسيكي إلى التعليم الحديث الـذي يـتلاءم ومتطلبـات السوق (109).

وفي الأخير إعادة النظر في مبلغ حقوق التسجيل وكذلك المنح المخصصة للطلبة من طرف الدولة حتى نخفف العبء على الميزانية العامة للدولة وتكاليف التعليم العالي.

IV. تنفيذ الميزانية

إن عملية تنفيذ الميزانية تبدأ بمجرد أن تتم تأشيرة الميزانية من طرف الوالي والآمر بالصرف وغالبا ما تكون بعد نهاية النصف الأول من كل سنة وتتم عبر أربعة مراحل:

- ✓ الإلتزام: وهو العقد الذي يتم بموجبه إنشاء الدين على المؤسسة.
- ✓ التصفية: التحقق من الوثائق وتحديد المبلغ الحقيقي للمصارف.
- ✓ الأمر بالدفع: وهو العقد الذي بموجبه يعطى الأمر بصرف المبلغ.
- ✓ الدفع: وهو عقد بموجبه يتم تحرير المبلغ.

وتبعا لطبيعة النفقات فإنها تكون مصحوبة إما بقائمة مثل بيان الإلتزام للمستخدمين، أو الأمر بالطلبية، كشوفات الأسعار، الصفقة، الاتفاقية...إلخ، كل هذه ترسـل إلـى المراقب المالي لتأشيرتها.

التنفيذ يتم على مستويين من طرف الآمر بالصرف: الإلتزام والدفع.

---

[109]- د.عبد الفتاح صوفي " مصادر تمويل الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية".مجلة الأصول السنة الثالثة جويلية-سبتمبر1999 ص 61، 62

1- **الإلتزامات على مستوى المراقب المالي:**

هذه العملية تتم وفقا للمرسوم 414/92 المؤرخ في 1992/11/14، فمحاسـبة الإلتزامات الممسوكة من طرف الآمر بالصرف، تسمح في أي لحظة بمعرفة مبلـغ الالتزامات مقارنة مع الإعتمادات المفتوحة سواءا بالنسبة للميزانية الكلية أو بالنسبة للباب أو المادة والرصيد الباقي.

شكل نموذج بيان الإلتزام معد من طرف وزارة المالية ويمضى من طـرف الآمـر بالصرف ويرسل إلى المراقب المالي لتأشيرته، المراقب المالي بدوره يتحقـق مـن التالي:

- صفة الآمر بالصرف.
- الطبيعة القانونية للنفقة.
- وجود الإعتمادات أو المناصب المالية.
- مطابقة المصاريف مع الوثائق المرفقة.
- وجود تأشيرات أولية إذا كانت الإجراءات تتطلب ذلك (وظيف عمومي، وزارة وصية، ..إلخ).
- التقييد القانوني للمصاريف.

وبعد التأكد من الإجراءات القانونية المتبعة، المراقب المالي إما أن يعطي تأشيرة أو رفضا مؤقتا أو نهائيا مع ذكر الأسباب، في هذه الحالة بإمكـان الآمـر بالـصرف إصدار الأمر بالإلتزام بالتغاضي و تحت مسؤولياته وترسل نسخة إلى وزير المالية، وهذه العملية لايمكن أن يقوم بها الآمر بالصرف في الحالات التالية:

- تنافي صفة الآمر بالصرف.
- عدم وجود إعتمادات.
- غياب وثائق الإثبات للإلتزام مادية أو قانونية.

ولكن بتطبيق المرسوم رقم 258/99 المؤرخ في 1999/11/16 المتعلق بالإلتزامـات البعدية لاسيما المادة 04 الخاصة بالمؤسسات الجامعية، والتي تشترط قيـام الآمـر

بالصرف بالإلتزام التوقعي أولا وفقا للإعتمادات المفتوحة، ثم يتم تسوية هذه العمليات في آخر كل ثلاثي، هذا الإجراء لم يحل المشكل للأسباب التالية:

- من ناحية الإلتزام التوقعي يشترط وجود إعتمادات مالية حقيقية بالنسبة لكل باب و مادة وهذا ما يعني أن عملية الصرف لا تبدأ إلا بعد الشروع في تنفيذ الميزانية و التي غالبا ما تكون متأخرة، فإشكال جمود نشاط المؤسسة خلال الفترة المشار إليها أعلاه لم يُحل، و في نفس الوقت يُحمِل المؤسسة عبء ثان من ناحية الإلتزامات (أي القيام بالالتزام مرتين)، كما هو واقع حاليا مع صندوق البحث العلمي، فبعض التأشيرات في بعض المؤسسات لم تسو مع المراقب المالي منذ عدة سنوات بسبب الخلاف في طبيعة النفقة، فالأفضل للمؤسسة في هذه الحالة هو الإلتزام القبلي.
- و من ناحية أخرى هذه العملية تُحِدث تصادمات بين المراقب المالي والآمر بالصرف لا يمكن أن تُحَل نتيجة لنظرة كل واحد إلى طبيعة النفقة،

ولهذا، ولإعطاء مرونة للتسيير المالي يفضل منح هذه الصلاحيات إلى مجلس المداولة أو تطبيق المادة 05 من نفس المرسوم بإعطاء المراقبة إلى محافظ حسابات. وبالنسبة للمحاسب يجب أن يعاد النظر في نمط المحاسبة المستعملة في الجامعات وتطبيق المخطط الوطني للمحاسبة، وفي نفس الوقت إعادة النظر في العلاقة بين الآمر بالصرف والمحاسب والوصول إلى إحداث عملية تكامل بينهما، بحيث يصبح دور المحاسب يهدف إلى تحقيق برامج الجامعة، ويَعُد السياسة المالية لها ويساهم في إيجاد حلول وفعالية ونجاعة في عملية التسيير المالي للجامعة، كما أشرنا إليه في أول الموضوع.

إعادة تنظيم مصالح الميزانية والمحاسبة بكيفية تتلاءم مع التوجهات والمهام الجديدة للجامعة واقتصاد السوق.

فتحديث وإصلاح التسيير المالي بالجامعات يجب أن يحقق ثلاثة أهداف رئيسية:

_ تبسيط الإجراءات المحاسبية والميزانية الحالية.

_ إصلاح النظام المحاسبي والمالي لمؤسسات التعليم العالي.

_ التخفيض من حدة الصعوبات الناجمة عن تطبيق قواعد المحاسبة العمومية.

و كنتيجة لذلك، نستطيع أن نخفض من تكاليف المؤسسات سـواءا فـي الوقـت أو التكلفة أو الأسعار.

الخلاصة

التحدي المفروض على الجامعات خلال الألفية الثالثة يستوجب عليها إمتلاك نظام تسيير مالي ملائم لطبيعة المرحة، وللوصول إلى هذا النظام لابد أن يطرح المشكل ويعالج بين الأطراف التي لها علاقة بالتغيير لتقريب وجهات النظر وخاصة وزارة المالية والوصايا والمؤسسات الجامعية من أجل التوصل إلى منظومة قانونية متكيفة سواء فيما يتعلق بمدونة الميزانية، الموارد، إجراءات إعداد وتنفيذ الميزانية وإعادة

النظر في تنظيم مصالح الميزانية والمحاسبة والعلاقة بين الإدارة والمتدخلين في تنفيذ الميزانية ودور أجهزة الرفاهية وصلاحيات مجالس المصادقة ودور مجالس الإدارة.

الفصل الخامس

الأفاق المستقبلية للجامعة

الفصل الخامس: الآفاق المستقبلية للجامعة

-الآفاق و الرهانات للجامعة

في دراسة للآفاق الطويلة المدى للتعليم العالي أجريت في بريطانيا، أحصى "ويليمس وفري"Williams et Fry 1994 [110] ست (06) مواضيع من الإنشغالات الجامعية وهي:

- التنوع والتمايز Diversification et Différentiation.
- التوظيف للمتخرجين.
- التأهيل وتنظيم التعليم.
- الآفاق الموفرة من طرف التكنولوجيا الجديدة.
- العمل على تنمية الموارد المتأتية من القطاع الخاص.
- توظيف المستخدمين وتجديد معلوماتهم المهنية وتكوينهم.

أما "فان جانكل"Van Ginkel 1994 فانه يتوقع مستقبلا "أن الجامعة سوف تستمر كمركز للإبداع و التجديد وتبقى مغروسة في قلب المجتمع بصفة حازمة على الأقل لمدة نصف قرن من الزمن، وتكون مختلفة على الجامعات التي نعرفها في الوقت الحاضر بحيث تصبح مؤسسة عالمية بكل ما تحمل من معنى، تسير العلم و المعرفة اللذين يحتلان المكانة الأولى فيها[111]".

وأغلب المفسرين والمحللين لمستقبل الجامعة يتوقعون أن أهم التغيرات ستحدث خلال العشرية القادمة، وكافة الاحتمالات تميل إلى صالح تطوير الجامعة وليس إلى إحداث ثورة على الجامعة وعلى رأسهم في هذا المجال "غوردون" Gordon 1995 [112]، وعليه فإن عدد من المهام الصعبة يجب أن تقوم بها الجامعة حتى تكيف نفسها مع المحيط والتي منها على الخصوص:

- مرونة قي البرامج التربوية حتى تكييف مع الواقع وطلب الزبون.
- تجديد نماذج وطرق التعليم لجذب الزبون والصمود في وجه المنافسة.

110- Université de EXETER (1956) Rapport annuel 1994,1995.

111- LAUREYS G. "Stratégie de gestion destinées à répondre aux exigences de l'enseignement supérieur", Gestion de l'enseignement supérieur, Vol.4, N°1, p118.1994

112- نفس المرجع.ص.121.

- تحضير الطلبة لمواجهة سوق العمل غير المعروف.
- التخفيف من التوتر الكائن بين البحث والتعليم و المعرفة لإحداث تكامل بينهم.
- الاستعمال بفعالية للتكنولوجيات الجديدة لتسهيل التمهين والتحصيل.
- إحداث تعاون ومنافسة بين المؤسسات الجامعية.
- إعادة صياغة المعايير في نظام التعليم العالي بطريقة جد متنوعـة مـع ضـمان تطبيقها.
- الأخذ على العاتق التكوين المستمر ومواجهة المشاكل المطروحة من طرف هـذا القطاع.
- العمل على تكييف المصالح التربوية لتكون فعالة، وذات مر دودية اقتصادية.
- توظيف المستخدمين وتحفيزهم، ومكافئتهم، وضمان تحسين مستواهم و تكوينهم.
- العمل على توافق الجامعة للعولمة وتكييفها لتلبية الاحتياجات المحلية (أي عولمة الجامعة من ناحية المعرفة و التسيير، وجعلها في مصلحة الجماعـات المحليـة والمحيط).
- توافق عملية التوجيه في الفروع لمتطلبات المحيط والضغوطات المتنامية المطبقة على المؤسسات الجامعية من أجل الوصول إلى الفعالية الداخلية.
- محاربة مشكل الإنصاف والأخلاق المهنية.
- التصرف بأسلوب إستراتيجي على المدى المتوسط و الطويل، والاستجابة للتقلبات القصيرة المدى بأسلوب تكتيكي.

فمستقبلا وحسب التوقعات إذا لم تكن هناك عوائق مالية تعترض التعليم العالي، فإن الفروقات ترتفع في أنظمة التعليم العالي وفقا لطاقة كل دولة وحجم الموارد، ومصداقية كل مؤسسة، وفي نفس الوقت يحتمل أن تدخل عدة عوامل في الحسبان لتحدث بعض التقارب في الأنظمة، مثل طرق تقييم نوعية التعليم المطبق على النظام كله، الرقابة الحكومية أو شبه الحكومية المطبقة على الإستراتيجيات، تطبيق القوانين المعمول بها في نظام التعليم العالي.

لكن الفوارق المفترض أن تحدث في الأنظمة والتي يخشى منها إفساد الأهداف ومعايير التعليم، ولا تخاطر بمستوى التمويل فقط، وممكن أن تمس حتى

بمصداقية المؤسسات ماعدا التي لها شهرة عالمية ومستوى عالي للشهادات الممنوحة، التكنولوجيات الجديدة ممكن أن تعتبر كعامل محتمل للتقارب وذات أهمية للتعليم العالي، لأن الموارد المالية تستعمل لاقتناء العتاد النموذجي، وعامل تفاعل في نفس الوقت.

لكن ما هي الانعكاسات التي تستطيع أن تحدثها هذه العوامـل علـى التحـضير و التطور المهني للجامعيين ؟

1994.فان الجامعة ممكن أن تـصبح Wright هذه العواقب و حسب "رايت" مؤسسة، مركز تنسيق، فرع، وسيط، التمهين يكون جزئيا أو أساسيا فيها وهو الذي يحافظ على استمرارية وبقاء الجامعة، الأساتذة ومـؤهلاتهم، تبقـى هـي المـورد الأساسي " ويمكن أن تزول الجامعة تدريجيا لتحل محلها رابطـة جامعيـة تـوزع المعلومات "(113). وبهذا يجب على الجامعات تحضير نفسها لذاك.

1994 "يعتقد أن الكثير من Dayحجج أخرى قدمت من الصناعي "داي" الأساتذة الجامعيين الذين لهم مؤهلات ومهام هم أولا وقبل كل شيء بيداغوجيين، من أجل الحصول على "Pseudo recherche"وأجبروا على القيام بشبه البحث فمن يريد التعليم يعلم، ولذا فالبحث و النشر .وظيفة أو ترقية وفي الأخير الترسيم ضروري لهم. فالزبائن الطلبة يحتاجون إلى أساتذة مخلصين ومؤهلين ومتفانين لهذه المهنة، فالتعليم الجامعي يجب أن يكون مسارا مهنيا صالحا لذاته ويبقى كما هو(114)".

إذن فمفهوم التعليم العالي يفترض إحاطته بدراسة كاملة وشاملة ومرتبة "والتي يجب أن ترتكز على النظريات والطرق، والبحث hiérarchiqueترتيبا سلميا " ضروري لدينامية التعليم، حتى لو كان غير ضروري فعلى كل الأساتذة الممارسين لمهنة التدريس أن يكونوا باحثين في المعايير (الطرق والنتائج) ويجب أن يحتلوا الوضعية المحورية فيما يتعلق بالبحث والتعليم والتمهين حسب "شوترلاند" Sutherland(115).

90-RAPORT Annuel 1994-1995 Université D'EXETER.

91-MUSSELIN.CH. « L'état et les disciplines » .Revue politique et management public, Vol,12.n°2.1994 ;p,173

92-GUY GAUTERIN : « Missions des enseignants exerçant dans l'enseignement supérieur technologique

II- تحضير وتكوين الجامعيين لاحتياجات التعليم والقطاعات الأخرى

في هذا الباب نحلل التغيرات التي طرأت في السنوات الأخيرة على دور الجامعيين و التي هي مرشحة أن تأخذ أهمية بالنسبة للعشرية القادمة، لذا يجب فحص عدة أسئلة ومجالات متعلقة بتحضير وتكوين الجامعين بالنسبة لمختلف الوظائف التي يطلب منهم القيام بها مستقبلا.

1- دور الجامعيين

هناك من يرى وعلى رأسهم "كوقن وآل"(116) أن الوظائف الأساسية للمستخدمين الجامعيين هي التعليم والبحث وتكمل بالخدمات المؤداة للمؤسسة وللقطاعات المهنية والمجتمع، فالكاتبان فرقا بين المؤسسات ذات الطابع المهني و المؤسسات التي ترتكز على التعليم و التطبيق، والمؤسسات التي تفضل المشاركة مباشرة في البحث كدعم ضروري للوصول إلى بيداغوجية جد قوية في نظام التعليم الموسع. نمط المؤسسات يمكن أن يوسع، وصنف آخر "Tertiaire" للقطاع الثالث التعليم " ولكن إلى بعض –من المؤسسات يمكن أن يتمحور ليس فقط حول " البحث عن بعد) أو التمركز – مفتوح – وقت جزئي –المكونات كنظام الدراسة (كل الوقت الجغرافي.

مهام الجامعيين متعددة وكل وظيفة تستطيع أن تولد عدة وظائف أخرى، لكن كل جامعي لا يستطيع أن يقوم بكل الأدوار، و التي هي غير ثابتة، وغير متساوية في الأهمية و غير عامة. والمهام التالية طويلة وغير مبالغ فيها، تعطينا فكرة عن مختلف الوظائف التي يمكن أداؤها من طرف الجامعيين وهي:

. 2001. france Rapport du juillet

.
116- Kogan et Al. Rapport annuel université de EXETER 1994.p70.

أستاذ، رجل علم، ممارس، مستنبط ومبرهن، محرر، مصمم نماذج، مكتشف، مخترع، باحث، مبتكر لفكرة، معماري، خبير، ممرن، مؤ طر ، متعاون ، مغيّر نماذج ، مبسط، مقوّم ، ناقد ، ممتحن ، دليل ، مشرف ، مرشد ، مدقق ، مستشار ، ناصح ، موجّه، مفاوض ، وسيط ، مراوغ ، مسير ، مدير ، مقاول.

لكن "بوير" Boyer في 1990 [117] حاول جمع مختلف وظائف الجامعيين في أربعة أصناف وهي : البحث ، تطبيق المعلومات ، التكامل والتعليم.

أما "بيرقكيست" Berg Quitte في 1992 [118] فقد أقر أربعة أشكال للوظائف الجامعية وهي: (التمدرس، التسيير، المفاوضة، التنمية) والتي من المحتمل أن تستعمل في تصنيف دور الجامعيين.

ولكن في إطار مختلف قليلا "صاوبريدج" Sawbridje في 1996 [119] ميز في هذا المجال بين أربعة أشكال من التنظيم " سلمي، تمدرسي، فوضوي، سياسي"، بواسطة هذه الشروط نستطيع إعداد تصنيفات للوظائف وأدوار لمختلف المسائل الجامعية (داخل المؤسسة – بين المؤسسات – داخل النظام – بين النظم).

أما "نيف" Neave في 1996 [120] فقد أبرز أن تجلي التعليم العالي في تزايد الطلبة حتمية لا يمكن الهروب منها، و تمثل ثقلا متميزا وخاصا على المهارات البيداغوجية، ففي النظام الذي يكون فيه عدد مغادرة الطلبة لمقاعد الدراسة مرتفعا يبين عدم قدرة الأساتذة على أقلمة الطلبة الذين لا يملكون القدرات المطلوبة لتنمية تحصيلهم بتحسين التعليم، عوامل أخرى أقل تعمل لإعادة التوازن لهذه العملية ولكن لا يتعلق خاصة بعدد الطلبة، فمثلا الذين يريدون الدخول إلى مؤسسات التعليم العالي لا يمكننا تنشيطهم بواسطة التشجيعات الفردية ، فنشاطهم يتمحور حول فرع معين أو اختيار واضح متعلق بالمسار المهني ، حيث مرة أخرى نستطيع أن نقول أن الوضعية تتغير وفقا للنظم، وداخل النظام، ولكن على كل مجموعة أن توسع وتنوع من خدمات الدعم التي تقدم للطلبة في مؤسسات التعليم العالي. إضافة إلى ذلك تعقد

117- Gestion de l'enseignement supérieur vol. 9 N°3 Octobre 1998.p.49.

118- Gestion de L'enseignement Superieur. نفس المرجع.ص60،53، 71

119- Gestion de L'enseignement Superieur.

120- Gestion de L'enseignement Superieur.

. ولنجعل من الوظيفة العامة جد فعالة Neaveالأدوار والوظائف تدعم حجج نيف ولها نتيجة كلية، قطاعية أو فردية، فإن مؤسسات التعليم العالي يجب أن تستجيب وتلبي احتياجات طبقة جد عريضة ومختلفة، إلا أن حجم وتركيبة آفاق الشغل تعرف تغييرا مستمرا، هذه التغيرات في آفاق الوظيفة لها انعكاسات على عدة ميادين لنشاطات المؤسسة الجامعية، ففي الوقت الحالي مثلا في المؤسسات الجامعية نجد أن أغلب الطلبة في عملية التوجيه يميلون أكثر إلى الشعب التي تسير مع العصر والتي لها علاقة مع النشاط الحر، فالإحصائيات حاليا مثلا في شعبة العلوم الفلاحية على المستوى الوطني تبين أن طلب التسجيل فيها أصبح يقارب الصفر.

ففي بريطانيا فان المجالات (سواء بيداغوجية، بحث أو تسيير) التي يتجلى فيها التغيير والتي يقوم مجلس التمويل بمراقبتها دائما وتصحيحها هي:

- التقييم الدوري للبحث التي تقوم به الجامعة لحساب مجلس التمويل.
- التقييم الدوري لنوعية التعليم المقدم من الجامعة إذا كان موافقا ومتماشيا مع متطلبات المحيط وإعطاء توجيهات لتقييم الانحرافات.
- التخفيض الهام للتمويل على أساس معيار الطالب.
- مضاعفة المراقبة المالية التي يقوم بها مجلس التمويل على المؤسسات الجامعيـة في فترات متوسطة.

كما لاحظ "كاندي" Kandy 1996 (121) أن هذا التطور في المراقبة ينعكس على دور الجامعيين بصفة إجمالية في المسائل المتعلقة بالمستخدمين كالتوظيف، تقييم المر دودية، الترقية والمداومة، المسار المهني وتعويض المستخدمين، الأجور، شروط العمل والإنتاجية، تضاعف الاستعمال للمستخدمين بوقت جزئي أو ظرفي، تقييم الوظائف، الأقدمية المهنية داخل وخارج القطاع، القضاء تدريجيا على الفوارق الموجودة بين المستخدمين الجامعيين ومستخدمي الدعم.

121- Revue Gestion de l'enseignement supérieur.39مرجع سابق ص

في حين يعطي "ترو" Trow 1994 [122] أهمية كبرى لأولوية الثقة التي يجب وضعها في الجامعي و المكانة المحورية التي يجب أن يحتلها صنفهم والموافقة لآمالهم.

في دراسة مستمرة للجامعات التجديدية، أوضح بورتن كلارك Burton Clark 1996 [123] أن الجامعة المجددة "Innovante": تملك أربع عناصر أساسية وهي:

- فكرة الطموح أو تصور ذاتي خاص بها.
- طاقم إداري متكامل متمحور حول فكرة التغيير.
- قاعدة ومصدر للتمويل التي تسمح بتغيير التوجيهات و البرامج.
- محيط نشيط، عناصره مترابطة ومتفاعلة فيما بينها.

هذه هي الفكرة الأساسية التي توجه المؤسسات نحو التغيير والتي تعتبر أساسية في القطاع التربوي.

III-التحضير و التقييم المهني للجامعيين

" إن مهنة الجامعي لا تساوي من حيث النمط أو الشكل الزمن الذي استغرقه التحضير للعمل الجامعي وخاصة عندما نقارنها بالتحضير للقيام بمهمة المثقف القديمة. ففي كل الدول فان الجامعيين حاصلون بصفة عامة على شهادات على الأقل لها نفس المستوى الذي يقومون بتدريسه، والباقي بصفة عامة خاص بكل دولة، أو القطاع أو الفرع أو المادة المدرسة، ويترقى تدريجيا عن طريق الوقت[124] "، ولقد أوضح الكاتبان كوقن وآل 1994، كذلك أن نقطة الدخول في المحيط الجامعي ونمط المؤسسة هي متغيرات مهمة.[125]

أما "إيروت" Eraut [126] فقد ميز بين ثلاث حالات أساسية للاحترافية في الجامعة وهي : قاعدة للمعلومات المتخصصة – الاستقلالية –. الخدمة المقدمة

[122]- Université d' Exter (1956) Rapport annuel 1994,1995.p.13

[123]- Revue Gestion de l'enseignement supérieur.40ص مرجع سابق

[124] ERIC ESPERET : « La prise en compte des nouvelles taches des enseignants chercheurs »AMUE 06/11/2001

[125] KOGEN et AL : « Rapport annuel de l'université d'Exeter »

[126] BERNARD ETLICHER « quelle GRH pour les enseignants chercheurs » Actu. 12/11/2001

ففي المنظومة الجامعية قاعدة المعلومات متنوعة ومجزئة، وهذا بسبب الفروع و الفروع الجزئية وانتشار العلم والمعرفة، وتوجد حاليا شحنة قوية وحقيقية بين استقلالية الجامعيين و التي جزءا منها بدأ يختفي في السنوات الماضية واستقلالية الفروع (متعلقة بسلطة أهل الاختصاص من الجامعيين) واستقلالية المؤسسة، في الوقت نفسه تمثل الخدمة المقدمة المشكل الأكبر للجامعيين فأغلب المهن أو الوظائف في الجامعة لا تملك فكرة واضحة عن زبائنها ولا دليل أو قانون للعمل الجيد الذي ينظم المسائل الأخلاقية للزبائن كالسرية، فالجامعيون حاليا لهم ارتباك فيما يتعلق بكلمة " زبون" فهي غير واضحة لهم، ويعنون بها المؤسسات وبعضا من قطاعاتها فهي بمثابة الأخلاقيات الخاصة بالبحث ومعالجة مختلف القضايا المتعلقة بالطلبة. فالضغوطات المطبقة على الاحتياجات للشفافية الحديثة من طرف الزبون، تجعل هذه المسائل أكثر جدية، فهناك عدة مؤسسات جامعية وجامعيون مجبرون على معالجة احتياجات الزبون باحترافية مما يجبرهم أن يدخلوا في التعليم معايير التكلفة، علاقات العمل في التعامل والاتصال. فالكاتب يرى أن مفهوم الالتحاق والنوعية مقارنة « Commodité» بالجامعة يكون على أساس المساواة و الرفاهية بالمراحل، الحكم، الخدمة المقدمة والنتيجة. أما فيما يتعلق بالعلاقات مع الزبائن "يحبذ اتصال جيد، ودي واحترام متبادل وإيجابي، الذي يعالج ويزيل المسائل المستعصية المطروحة بدلا من إثارتها فقط(127)".

وفي نفس الوقت فهو مع مبدأ "إجبارية الاحترافية" في التعليم العالي وعلى المستخدم و الهيآت التي لها صلاحيات المصادقة، تدعيمها وتسهيلها، وتضمنها لكي تصبح مطبقة ونافعة، و ترقيتها بسهولة ابتداء من برنامج تحضير معتمد، معد قبل الدخول في الوظيفة، وفي بعض الوضعيات يكون البرنامج مشتركا أو متنوعا.

أما "ويليامس وفري" Williams et Fry فقد استنتجا أنه "في الوقت الحاضر تحسين المستوى المهني متخلف في التعليم العالي وغالبا وفي أكثر الأحيان أقل تقييما(128)" وبرؤية للمستقبل يقترحان الفكرة التالية: "لكي يكون مستبعدا مهما كان

---

[104]-.نفس المرجع السابق.

[105] - COL LOGUE. « Recruter et former des professionnels de l'enseignement supérieur dans le contexte Européen ».ACTU.30 ,31/01/2003.PARIS

يجب أن يجسد في التعليم العالي قانون الأستاذ المؤهل" بحيث نستطيع أن نفكر أنه خلال العشرية القادمة معظم المؤسسات تشترط يجب أن يكون المستخدمون الجدد قد تلقوا تكوينا ضمن برنامج الدكتورة الدرجة الثالثة، إن أمكن تجسيد هذا بدون تمديد الوقت الضروري لإتمام دراسات الدكتورة، وبدون معارضة من جهة المستخدم الذي يوظف مستقبلا حاملي الشهادات، حيث يصبح نموذجا جذابا وضروريا للتحضير المهني مسبقا قبل الدخول إلى الوظيفة.

من هذا المنطلق حاليا جمعية الأساتذة الجامعيين البريطانية تعظم وتبجل اعتماد الاحترافية للأستاذ الجامعي وهذه الهيئة تفكر في إنشاء "الإتحاد العام للأساتذة الجامعيين" الذي يبين معايير الحرفة للأستاذ الجامعي والفكرة هي في مرحلة جد متطورة.

) 1991، فقد قسم المسار المهني للأستاذ الجامعي والمطلوب 129 (Cahilأما "كاهل" من القطاع الثالث (قطاع الخدمات) إلى ثلاث مراحل كبرى وهي:

- التكوين الأولي (قبل الدخول إلى الوظيفة).
- التكامل: أن يكون الأستاذ قادرا على الاندماج مع المجموعات الأخرى ويكملها.
- التنمية المهنية للأستاذ خلال وظيفته.

وهذه المراحل تأخذ أشكالا مختلفة وفقا للنظام، الفروع المدرسة، وفقا للمؤسسة، (130) على هذه المراحل دورية Buyerالأفراد وشروط السوق. ويضيف "بوير" الحياة الجامعية، حيث النشاطات المختلفة التي يفرضها الواقع تستطيع أن تأخذ المقدمة في فترات مختلفة من المسار المهني للفرد، وهذا إما لأسباب شخصية أو لضروريات خاصة بالمؤسسة أو الدائرة، أو لكلا السببين معا.

وبصفة عامة نستطيع أن نقول أن الوظائف الأساسية للجامعيين هي التعليم، الحصول على المعرفة والبحث، وتقديم خدمات (للمؤسسة، للباحثين، القطاعات المهنية والجماعات المحلية)، فالمجال كبير لإحداث التوازنات الممكنة لهذه الأدوار وممكن أن تزيد هذه القائمة في الاتساع، وفي نفس الوقت "قوردن

---

106 - WILIAM.G. «L'enseignement supérieur et le marché ».R.Gestion de l'enseignement supérieur ;Vol, 3.n°3. Novembre 1991

.

يضيفان على ما سبق "التسيير"، فهي)Partington et Gordon131(وبارتانقون" تنصب خاصة على تحضير وتكوين الجامعيين على أربعة وظائف (التعليم، الحصول على المعرفة والبحث، تقديم خدمات، التسيير) بطريقة تزودهم بمعلومات تساعدهم لمواجهة احتياجات المختلفة للتعليم و المحيط.

1- الجامعيون كمسيرين

بصفة عامة حسب "قوردن" Gordan [(132)] الجامعيون لا يعتبرون كمسيرين أو قياديين، أغلبهم صاروا جامعيين مدفوعين برغبة إتباع طريق الحصول على المعرفة والتمهين، على الرغم من أن هذا الطريق كشف بأنه صعب ومرهق وطول مساره غيرمعلوم.

ففي إنجلترا مثلا انتقل دور المسير ورئيس الفوج إلى الجامعيين حيث تأقلموا بسبب عدة ضغوطات أو معطيات غالبا ما تكون خارجية، وهذه على الخصوص يكون شكلها التقييم الدوري لنوعية البحث المقدم، تقييم البرامج التعليمية، أي المحيط هو الذي فرض على الجامعي أن يتغير ويصبح منتجا ومسيرا في نفس الوقت من أجل فرض وجوده.

---

[107]- نفس المرجع السابق.
[108]-. نفس المرجع السابق.

[109]- GEORGE GORDON. « Gestion de l'enseignement supérieur ».Vol, 9. n°3 ; Novembre 1997.

في مشروع لسنة 1994 أسندت ثماني وظائف تسيير إلى الجامعيين وهي(133):

- إنشاء نموذج تسيير خاص بالجامعة.
- فتح الفروع أو التخصصات الملائمة والتي تلبي طلبات المجتمع.
- التكفل بالطلبة من حيث الرغبة وما يقدم لهم.
- المستخدمون، نوعية المستخدمين (أساتذة و إداريون) التي بواسطته يحقق الهدف.
- الإستراتيجية الجامعية ترسم من طرف الجامعيين.
- وحدات التكوين كالمخابر المدرجات قاعات الأعمال الموجهة المحطات التجريبية ...الخ.
- وضعية المؤسسة من ناحية طاقة الاستقبال، عدد المؤطرين، التحويل ...الخ.

وحسب "كوجل" Kugel (134) 1993 فإن نموذج التسيير الخاص بالجامعة والمتعلق بالمواد المدرسة والطلبة هي وظيفة أساسية للجامعة هذا النموذج في التسيير يختلف عن بقية النماذج الأخرى ويجب أن يكون ملائما لطبيعة نشاط الجامعة. أما فيما يتعلق بإطار تقييم نوعية التعليم، نقصد به هل البرامج التربوية متجانسة ولها أهداف مسطرة بوضوح وتعطي نتائج دقيقة لكل قسم أو فوج ؟ وطرق التقييم يجب أن تكون ملائمة للأهداف المسطرة، وعليه يجب أن نعطى أهمية كبرى لمشاركة الطلبة في طريقة الحصول على المعلومات وإلى نوعية عملهم، تجربتهم التمهينية، الاستغلال الأقصى للموارد، إنشاء محيط بيداغوجي ملائم ومنشط.

وبصفة عامة نقول أن الجامعيين مجبرون على القيام بعدة وظائف للتسيير، سواء بصفة فردية، أو في مجموعة، أو بالتعاون مع مسئولين آخرين للمصالح التربوية المخصصة لفائدة الطلبة، فالأغلبية ترى أن كل الجامعيين يضيفون وظائف تسيير أخرى على مهامهم، فهم يؤطرون الطلبة الذين يبحثون، يسيرون مشاريع البحث، يقيمون برامج الدراسة وينشئون مصادر مالية، هم أعضاء في لجان أو

---

110 - RAPPOT ANNUEL. Université exeter.1994

111- نفس المرجع

مستشارين، فعادة كل أستاذ يمارس مجموعة من المسؤوليات سواء طلبت منه كشخص أو عن طريق التقسيم لأعباء المهام أو الوظائف.

2- الجامعيون كمدرسين

هناك خلاصتان عامتان تعطيان عددا من الأعمال حول فعالية مسار التعليم و التمهين في التعليم العالي، هذان المساران معقدان وحتى العلاقة بينهما لا تقل تعقيدا، كذلك"بروغس-لانج" Burroughs-Lange 1996 درس هذا التصور للعلاقة بالنسبة للأساتذة المكلفين بالدروس في الجامعة الأسترالية، ووضع جملة من الاقتراحات التي تلزم الأستاذ الجامعي إظهار المؤهلات التالية:

- امتلاك معارف متخصصة في المادة.
- يجب أن يكون على علم بالتغيير و التطور و الترقية التي تطرأ على المادة التي يدرسها.
- أن يكون على دراية تامة بمسار التمهين للطلبة.
- يستعمل آليا مجموعة متنوعة من الطرق البيداغوجية.
- أن تكون له الشجاعة و القدرة على نقد طرقه البيداغوجية الخاصة.
- أن تكون له رغبة في تحسين مستواه.
- يخطط جيدا للدروس و العتاد البيداغوجي من حيث:
  - ✓ يكون شرحه المقدم للطلبة واضحا ومفهوما.
  - ✓ الاستعمال أو التنشيط الجيد للأسئلة الشفوية.
  - ✓ استيعاب مصلحة الطلبة.
  - ✓ يشجع مصلحة الطلبة.
  - ✓ يفضل ويحث على مشاركة الطلبة.
  - ✓ يكون قادرا على تغيير وتجديد الدروس وعلى تقييم الطلبة.
- أن يكون على علم بمختلف طرق التقييم.

- أن يكون مدركا وشاعرا بمختلف رغبات مجموع الطلبة.
- يملك فهما جيدا للأشغال التطبيقية اللازمة.
- قادرا على إعطاء أمثلة بيداغوجية للطلبة[135]".

فمن هنا "فالجامعات الرائدة تدرس هذه المؤهلات بنفسها وتأخذ بعين الاعتبار العتاد البيداغوجي ذو التكنولوجيا العالية وتكوين المستخدمين سواء بوقت جزئي أو ظرفي، وما يقوم به المستشارون في التسيير[136]".

أما "جونستون" Johnston يعتبر أن الجامعيين الموظفين حديثا فهم أولا وقبل كل شيء تقريبا مهامهم تابعة لمتطلبات المنصب وهي تحضير الدروس وإلقائها، وعملهم في البحث، فالنشاطات التي تعمل على تعميق مفاهيمهم في التعليم لا تعتبر كأولويات.

فالتجربة الطويلة النفس التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية لعدة عقود من طرف "مكيشي" Mckeachie بينت أن الجامعيين الجدد يحتاجون إلى تقنية البقاء "Survie » أو إثبات الذات التي يجب أن ترسخ في أذهانهم أثناء تلقينهم للدروس الأولية وبعدها نستطيع أن تعتمد نموذج "تفكير حول التطبيق" الذي يتطلب امتلاك تجربة مهنية[137].

" وإن تحسين مستوى الأستاذ المتمحور حول الفرع المـدرس هـو بعـد أساسـي للإستراتيجية مثل تقييم المستخدمين والبرامج التربوية في الدائرة[138]".

يجب أن نجعل من التدريب على الاستقبال والتوجيه لتنمية الملكات المهنية مستمرا، هذه المسألة كانت موضع عدة مباحثات ومناقشات في كثير من المؤسسات الجامعية البريطانية، وتوصلوا إلى نتيجة أنه من الآن فصاعدا يجب على الأساتذة أن يتلقوا دروسا ذات مدى قصير خاصة بالتعليم و التمهين الجامعي، لكن حاليا في عدد من الأنظمة الجامعية فالمشاركة في هذه الدروس تكون إما تطوعية أو مقننة[139].

---

[135]- Colling 1994, Rapport Annuel Université EXETER .P2.
[136] - Williams et Fry 1994. Rapport Annuel Université EXETER p. 48
[137] - Martin et Ramsdam Rapport Annuel Université EXETER p 56.
[138]- George Gordon. "Gestion de l'enseignement supérieur", Novembre 1997, Vol. 9, N°3, P 81.
[139]- George Gordon, P. 81 نفس المرجع السابق

3- الجامعيون كباحثين وعلماء

من البديهي عندما نتكلم عن الجامعيين يتبادر إلى الذهن أنه هم من يقدمون بحوثا إلى المجتمع في شتى المجالات سواء سياسية أو اقتصادية أو ثقافية من الجامعة، وأن كل النظريات التي عرفت والموجودة منذ القدم إلى حد الآن كان أساسها جامعيون لذا فهم بالدرجة الأولى باحثون وعلماء، " الجامعيون يتكونون آليا على البحث من خلال الدراسة لتحضير شهادة الدكتورة الدرجة الثالثة [140] " ويعترفون بأن هذه الوضعية ليست عامة لأنه ليس كل الجامعيين متحصلين على شهادة الدكتورة.

فربما دراسة الدكتورة تعتبر أفضل وسيلة للتثقيف و الحصول على معلومات في الوسط الجامعي، فعدة ضغوطات تعمل على أن تجعل من الجامعي رغما عنه ينشر في المجلات، ويصبح هذا المسار آليا وواضحا. ففي عدة أنظمة المرحلة المخصصة للبحث الموجه، تكون خطوة حاسمة في السلم الذي يوصل إلى منصب جامعي محتمل.

أما فيما يتعلق بالقطاع الثالث " تقديم الخدمات " نستطيع أن نناقش موضوعية تكوين كل الجامعيين في هذا المجال على الرغم من أن عددا منهم وظف في مؤسسات لها مهام في الأساس بيداغوجية ومهنية.

يوجد عدد من الدول سنت مبادئ متعلقة بتحضير الجامعيين لبعض الوظائف في مجال البحث مثل دور مدير البحث في الدكتوراه، أو مسير مشروع بحث، حيث أتخذت تدابير حازمة من أجل حث المدرسين ذوي التجربة للحصول على شهادات أعلى لتطوير مهارتهم في البحث، وأتخذت مبادرات أخرى تطوعية لتدريس البحث في المجال البيداغوجي، مثلا بإدخال التنظيم وتطبيق المعلومات ووظيفة التعامل مع الزبون.

---

[140]- Kogan et Al., P 72 نفس المرجع السابق

4- الجامعيون كمؤدين لخدمات

هناك عدة نشاطات نستطيع أن نجمعها تحت طائلة أداء خدمة وخاصة عندما يكون المحيط ملائما لقبول فكرة المؤسسة التي هيمنت حاليا على معظم مؤسسات التعليم على المستوى العالمي، فوظيفة خدمة، تجمع نشاطات في المؤسسة أو لصالح الجامعة سواء تعلق الأمر بالفرع أو المهنة، وتشمل كذلك الخدمات المقدمة للجماعات المحلية، وهذه الخدمة تأتي بعد التعليم و البحث، فالمسيرون الجامعيون و الأساتذة يستطيعون أن يوفقوا بين أعباء العمل ومسؤولياتهم، وهذا عندما تحتل الخدمة مكانة أساسية في مهام الجامعة مما يخشى أن تصبح مثل المؤسسات المتعددة المهام أو مهنية.

وقد يكون الجامعيون غير محضرين لضمان دور كمقدمين للخدمات التي تطلب منهم، ولهذا يجب تحضيرهم سواء عن طريق التكوين ميدانيا أثناء قيامهم بهذه الخدمة أو قبلها أو تكوينا إضافيا.

وفي معظم الدول قد يكون الجامعيون أعضاء في مختلف القطاعات، مجموعة دراسات أو لجان شبه حكومية مما يسهل لهم القيام بهذه العملية.

وفي خاتمة الموضوع نستطيع أن نقول أن المناقشات السالفة الذكر كانت من أجل إعداد طريقة مرنة، إيجابية، ملائمة، حساسة، جد مؤسسة، تفاوضية ومتأقلمة من أجل تحضير وتكوين الجامعيين في مهامهم، فالتوتر الحاصل بين المشاركة التطوعية والإجبارية يمكن إزالته إذا اعتبرت التحضيرات و تحسين المستوى كضروريات مهنية وتعتبر كجزء من مسؤولية الجامعيين اتجاه زبائنهم الداخليين (الطلبة) والخارجيين القطاعات المستخدمة، ومستخدمهم والفروع الدراسية والجماعات المهنية والعلماء ومقدمي الأموال للتعليم العالي (سواء عن طريق عقد أو مساهم)، حتى لو كان الجامعيون لا يملكون نموذجا عاما وشاملا، فالتحليلات الإحصائية ساهمت في توجيه التخطيط للتحضير و التنمية المهنية بالنسبة لمعظم الذين دخلوا في المحيط الجامعي. فنموذج تكوين عام قبل الالتحاق بالوظيفة يجب أن يكون قيد التنفيذ، مبنيا على أساس تخصصاتهم، ويستجيب لمتطلبات النظام الحديث للتعليم الثالث "الخدمات" ويكون كقاعدة لحظة تنصيب كل الجامعيين، مهما تكن

أقدميتهم في المؤسسة أو في وظائفهم الخاصة التي يقومون بها من بعد، برنامج التنمية المهنية المستمرة يجب أن يكون جانبا أساسيا في سياسة تقويم الموارد البشرية للمؤسسة التي يجب أن تدخل ضمن الضروريات المهنية للجامعيين، أسئلة مهمة تحيط بتصور مراقبة النوعية والبحث عن فعالية هذه البرامج وطرق إحصاء احتياجات التنمية المهنية، فوفقا لدراسة بريطانية حديثة بعض المؤسسات خصصت 4,2 %[141] من كتلة الأجور للتكوين والتدريب ، ومؤسسات التعليم العالي تخصص مبالغ جد مهمة لترقية التكوين، لكن قسم منها يبقى لم يصرف من ميزانية الدوائر، مثلا إعانة المشاركة في الملتقيات، وعليه يجب الإسراع في وضع طرق عمل ملائمة ومرنة ومدروسة جيدا، وجد تفاوضية، الإعداد بالتدريج لنماذج مطابقة للتحضير والتنمية المهنية وتدوينها، متابعة واعتماد هذا النوع من النشاطات[(142)].

III- الخدمــة الجامعيــة

الخدمة الجامعية مفهوم حديث ولكن له أهمية كبرى في تكييف التعليم العالي مع احتياجات المحيط، ولتحقيق هذا البرنامج يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار الأهداف، المفاهيم، الهياكل الإدارية والمالية، العلاقة بين عالم الشغل والدراسة، وتحليل مختلف النتائج بالنسبة للطلبة والأساتذة ومدى تأثير عملية التعليم المقدم على المحيط والعكس.

ونعني بالخدمة الجامعية هو النشاط المنجز من طرف الطلبة (التدرج أو ما بعد التدرج) تحت إشراف الأساتذة وفقا لاتفاق أوعقد بين الإدارة الجامعية والمحيط ولمصلحة هذا الأخير والتي تعتبر جزءا من تكوينهم[(143)].

على الرغم من أن الاهتمام بهذه التجربة لا يتعدى ثلاثة عقود إلا أنه أصبح معمولا به على المستوى العالمي وخاصة بالنسبة للدول التي هي في حاجة إلى تنمية مستعجلة، حيث أصبح حاليا يأخذ اتجاها مهما بالنسبة للجامعات التي بدأت تجدد تعليمها ومهتمة بقطاع الخدمات والمشاركة في الحياة العملية، فهي ثمرة التطور

---

[141] GEORGE GORDON.P.86 مرجع سابق

[142]- Partington et Gordon 1996. نفس المرجع السابق

[143]- UNESCO, 1994, ED-83 / WS / 101.

الحاصل في التعليم بصفة عامة والمحيط بصفة خاصة. وفي نفس الوقت يمثل ميدانا للتنمية المتجددة في التعليم، والمتمثلة في السياسة التعليمية، التنظيم، الطرق، هيكلة قواعد التنظيم، "فالخدمة الجامعية متعلقة في معظمها بالجهد المبذول والمتبع لإشراك الطلبة وبصفة عامة المؤسسات الجامعية في تنمية الوطن، وترجمة النظري إلى تطبيقي[144]".

حاليا يجب أن يعمل على التغيير الجذري للمخطط القديم في التعليم وإدخال علاقات عقلانية و متوازنة وناجحة بين التعليم وعالم الشغل ويجب أن تكون من المكونات الأساسية في المنظومة التعليمية أي يكون التعليم والإنتاج والبحث ضرورة وعنصرا مركزيا في سياسة وإستراتيجية التعليم.

فأزمة نظام التعليم القديم هي عدم كفاية العلاقة بين التعليم ومحيط العمل، والواقع يلح على الدور الكبير للتعليم والعلوم والتكنولوجيا في النشاط الإنتاجي المعاصر وفي حياة المجتمع حيث أصبحت عناصر للتنمية، فالتكنولوجيا بصفة خاصة فرضت تغييرات من أجل الوصول إلى مستوى عال من الفعالية التي وصل إليها عالم الإنتاج، هذا التطور له انعكاس مباشر على تكوين المختصين المعاصرين الذين يجب عليهم أن يملكوا معارف وعلوم ومؤهلات دقيقة تجعلهم مؤهلين للإنتاج ويتعلمون التقنيات الحديثة وفي نفس الوقت إيجاد حلول من أجل الحداثة، كل هذه العناصر تساهم في تدعيم ضرورة تكامل الدراسة الأكاديمية بالنسبة للمتخصص المستقبلي مع الإنتاج و عالم الشغل بصفة عامة[145]"

وسبب آخر ضروري يعمق ويدعم تكامل العمل والخدمة المقدمة للمحيط مع التعليم يتمثل في أن الجامعة ليست دائما هي بالضرورة المحيط الذي نتحصل فيه على المعلومات الجد حديثة وخاصة في الميادين التي يكون فيها التقدم التكنولوجي جد سريع وديناميكي هذه الوظيفة تفرض كذلك على المؤسسات والوحدات الإنتاجية.

144- MICHEL (DIR), 1998, "L'évaluations des performances pédagogiques des établissements universitaires", Paris, Documentation Françaises, P. 137.

145- CHIRACHE, SYLVERE, "Université et l'entreprise", Documentations Françaises, 1990, p. 63.

وفي الحقيقة الشروط العالمية الحالية تؤكد أنه بدون المساهمة الفعالة للمؤسسات الإنتاجية في تكوين مختصي المستقبل فإن إمكانية نجاح التكوين الجيد للطلبة من طرف الجامعة وفقا لاحتياجات السوق تبقى جد مستبعدة.

ويجب أن نعترف كذلك أن من الأسباب المؤثرة في علاقة الجامعة بالمحيط هي خيبة أمل المحيط في الجامعة حيث هذه الأخيرة لا تلبي دائما احتياجات المجتمع وحتى المتطلبات الفردية، هذه الوضعية تكون جد مستعصية في الدول النامية أين يندر الإطار المؤهل وبعض الذهنيات تحول دونها بالاعتماد على الجامعيين حيث التكوين الجامعي يكون في أغلب الأحيان نظريا، ولا يساهم دائما في الحصول على عمل يتلاءم مع التكوين.

في نفس الوقت المحيط لا يقبل بتمويل التعليم العالي الذي لا يكون له صدى على النتيجة المتوقعة، وعليه فالعلاقة بين المحيط والجامعة والبحث هي وسيلة من أجل تحسين الوضعية[146].

من جهة أخرى المجتمع والقطاع الإنتاجي له مسؤولية اتجاه التعليم، فهو مطالب بالمساهمة في مسار تجديد التعليم الذين هم المستفيدين منه بالدرجة الأولى وليس الجامعة ونظام التعليم فقط.

كذلك الجامعة مطالبة بالتقرب من عالم الشغل والمحيط والمجتمع، ولكن هذا الأخير مطالب كذلك بالخروج من وضعية والتقرب من الجامعة لأنه بدا واضحا أكثر فأكثر أن المحيط والقطاع الإنتاجي له مسؤولية في مسار الاكتشافات والتجارب، وتطوير أشكال بيداغوجية جديدة، خلاّقة وحديثة، فالمسؤولية الأساسية تعود بالدرجة الأولى إلى قطاع التعليم، لكن القطاع الإنتاجي والمحيط والمجتمع لاتقل مسؤوليتهم في هذا الموضوع باعتبارهم العناصر الأساسية لتحريك التعليم نحو احتياجات المحيط[147].

146- نفس المرجع السابق ص71.

147- OCDE, "La notion de productivité dans l'établissement d'enseignement supérieur", Rapport de la conférence de l'université de Québec, 1988.P.19.

1- المبادئ الأساسية لبرنامج وتطوير الخدمات المقدمة من طرف الجامعة

تعتبر مبادئ وأهداف برنامج الخدمة المقدمة من طرف الجامعة إلى المحيط العناصر المرجعية الأساسية لتقييم النتائج المرجوة وكذلك إعداد السياسة التربوية، لأن الهدف الأساسي من إعداد ووضع برنامج الخدمة الجامعية بطرق مختلفة هو السياسة التربوية فقط[148].

وعليه فالخدمة المقدمة يجب أن تستوفي بعض الشروط، وتتبع بعض المبادئ للحصول على نتائج مثمرة[149]. وتجارب الدول بينت بعضا من هذه الشروط والمبادئ ومنها:

- أن العمل المنجز من طرف المشاركين في الخدمة المقدمة يجب أن يكون عملا حقيقيا له علاقة مع احتياجات تكوينهم وأن لا يكون شرطا من أجل الحصول على الدبلوم فقط والترقية وعليه فمن الضروري أن يكون الأساتذة والطلبة والإدارة مدركين لأهداف النشاطات المباشر العمل فيها والنتائج المرجوة للنشاط تكون واضحة.

- توقع مدة زمنية كافية وضرورية من أجل الحصول على نتائج الطلبة والأساتذة والجهات التي تستفيد من هذه الخدمة.

- هذا النشاط يجب أن يكون عنصرا مضبوطا ومستمرا في الواقع كجزء داخل في مسار التربية والتعليم وليس كتدريب ظرفي للطالب في المحيط من أجل إكمال النقص في الأعمال التطبيقية فقط.

- يجب أن نبحث من خلاله على تطوير المعارف الفيزيائية و الفكرية للأفراد من أجل فائدتهم الخاصة مثلها مثل مصلحة المجتمع كله (مصالح مشتركة بين الفرد والمحيط).

- النشاطات التي تدمج التفاعلات بين الدراسة والعمل و البحث يجب أن تكون ضمن إستراتيجية مستمرة و شاملة للتعليم.

148- KAURNHAUSER, ALEKSANDRA, "La collaboration entre les universités pour la recherche scientifique
et le transfert des informations", 1984, P. 27-34.

149- نفس المرجع السابق ص42

- المخططات و النشاطات المسطرة يجب أن تكون متوافقة مع أهداف التعليم المتبع.

- النشاطات المسطرة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار ضمان الترقية المتجانسة للشخصية من أجل الحد من عملية التخصص التي تولد فردا غير متكامل.

- أهداف الجماعات الجهوية والوطنية يجب أن تخدم قاعدة إستراتيجية التفاعلات لمختلف نماذج البرامج ومختلف أشكال التعاون بين قطاعات التربية والتعليم والإنتاج.

- وبالتالي نقول أن الخدمة الجامعية يجب أن تكون جزءا من النظام التربوي ويشمل نشاطات متعددة، والهدف منها هو إشراك الطالب والأستاذ في حلول المشاكل السوسيو- اقتصادية للهيآت المحلية والوطنية وتطوير الجامعة وفي نفس الوقت ضمان التكوين الوطني والمهني لمتخصصي المستقبل من أجل تألقهم الفردي[150].

2-إعداد الأهداف الخاصة بالخدمة الجامعية

فالخدمة الجامعية المقدمة للمحيط تعتبر كعامل تنمية سواء بالنسبة للمجتمع وتألق الطلبة بفضل القيم التربوية والتكوينية وهي وسيلة لفرض الشعور بالمسؤولية للطلبة والأساتذة اتجاه الوطن ويسمح بتحسين تكوين المستخدمين المؤهلين لربط النظري بالتطبيقي.فالتجارب أثبتت أن خدمة الجامعة هي وسيلة أساسية لتنمية المجتمع وتعتبر ضرورية في ميادين التنمية الريفية والوقاية والصحة العمومية وتحسين الطرق والجسور، الفلاحة وبصفة عامة أهداف الخدمة الجامعية المقدمة هي مهمة بيداغوجية، سياسية، اجتماعية واقتصادية وفي أغلب الأحيان تتكون من هدف واحد أو اثنين أو أكثر مدمجة وفقا للبرنامج[151].

---

[150]- SCHNEK, PETER, "La coopération entre l'université et l'industrie", Revue Internationale de Gestion des établissements universitaires, 1994, Vol. N°8,P.25..

[151]- AHGREN-LANGE, "Stratégie pour la planification universitaire - Comment répondre aux besoins d'une nouvelle clientèle", Revue de Gestion de l'enseignement supérieur, Vol. 4, N° 1, 1992, PP 7-14.

فبرنامج التفاعل بين الدراسة والعمل يساهم فعليا في الرفاهية المادية والثقافية للطلبة والتنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية للمجتمع وخاصة بالنسبة للدول الغير متطورة والمساهمة في هذه النشاطات تعطي للطالب مسؤولية اجتماعية مما يسمح له بالتمييز بين الاحتياجات والواجبات الجماعية، هذا الاحتكاك مع واقع المجتمع يساهم في الحصول على فهم حقيقي للمشاكل التي تواجهها الهيئة المحلية أو الوطنية ويسهل الاتصال وفهم عالم الإنتاج ومعرفة قيمة العمل.

فالعمل عنصر مهم في التنمية والتكوين الكامل لشخصية الفرد ووسيلة لتألقه وظهوره، فالخدمة الجامعية تقوي الهوية الوطنية وترقي التكامل الوطني وإنشاء قيم اجتماعية، ففي الدول الصناعية تكون الخدمة الجامعية في الغالب وسيلة لربط المعارف النظرية والتكوين التطبيقي وإشراك المعنيين في الخدمة المقدمة للمحيط فهذه النشاطات المقدمة لها انعكاس على نوعية وفعالية التدريس و البيداغوجية[152].

أما في الدول النامية فإنها تعمل على تقليص الهوة بين المدينة والريف وبين القطاع الاقتصادي الحديث والتقليدي، تقليص الفجوة بين الذين يتلقون التعليم والآخرين[153].

فالتحليلات أثبتت أن الخدمة الجامعية تساهم في تحديث المسار التربوي الذي هو أولا رأس مال وسند التنمية وثانيا يساعد على توضيح وحل المشاكل.

3-التنوع في برامج الخدمات المقدمة

فالتنوع في البرامج يأخذ في الحسبان عدة عوامل منها:

العلاقة بين الدراسة و الخدمة الجامعية المقدمة، طبيعة النشاط الذي ينتمي إلى الخدمات، المدة الزمنية التي ينفذ فيها، طبيعة الخدمة المقدمة (مستمرة على عدة فترات أو فترة واحدة) المكافآت المحتملة، نوعية المشاركين طلبة وأساتذة، إدخال ميكانيزم تقييم نتائج المشاركين أو غياب كل تقييم، وفي نفس الوقت فإن عدة برامج تخضع لتعديلات أثناء عملية التنفيذ وهذا من أجل تدعيم الربط بين الدراسة النظرية والخدمة المقدمة للمحيط وإضافة عناصر أخرى كتوجيهات منسقي الدعم الإداري، طريقة التعاون بين المؤسسات، إحداث احتياجات جديدة، وهذا من أجل توسيع آفاق

[152, 129] -SCHNEK, PETER, 29ص مرجع سابق

التربية والتعليم وجعله مجسدا وحقيقة مقبولة لايمكن الاستغناء عنها في التنمية الوطنية، غرس الشعور بالمسؤولية اتجاه الوطن في المساهم في البرنامج[154].

أما فيما يتعلق بنظرة الدول إلى برنامج الخدمة الجامعية المقدمة فمنهم من يعتبره إجباريا سواء كعنصر من سياسة التربية الوطنية أو عنصر مكون لبرنامج الدراسة ومن الدول من يعتبره إجباريا في بعض الفروع فقط وليس إجباريا في الفروع الأخرى، و في بعض الدول يعتبر اختياريا وفي أخرى لا يعار له أي اهتمام[155].

ويمكن أن يؤخذ بعين الاعتبار لحصول المساهم في البرنامج على شهادة أو رتبة كشهادة الدكتوراه أو رتبة أستاذ جامعي أي مرتبط بالنتيجة المحصل عليها أو يؤخذ كشرط للدخول إلى مؤسسة جامعية وهذا ما هو مأخوذ به تقريبا على المستوى الدولي بالنسبة للأساتذة الجامعيين، و يمكن أن تعتبر كمكمل لمسار تحصيل المعلومات للأستاذ، وفي بعض المؤسسات حاليا يعتبر شرطا مكملا للدراسة لقبول المترشح لمنصب ما.

فالخدمات المستمرة والمنتظمة المقدمة من طرف الجامعة لها تأثير دائم على الجماعات المحلية والمساهم، فالأهداف البيداغوجية والتربوية يكون تحقيقها جد سهل وإمكانية توطيد التطبيقات الميدانية، والاحتكاك المستمر للمشاكل الاقتصادية والاجتماعية للوطن من طرف الجامعيين يجعلهم يجسدون مهاراتهم ومعارفهم ميدانيا.

4- تنظيم وإدارة البرنامج

فإن تنظيم وإدارة برنامج الخدمات المقدمة يأخذ عدة أشكال، وبصفة عامة فإنه يسير من طرف المصالح الإدارية ويؤطر من طرف الأساتذة ولكن هذا التأطير يكون متعددا، فمنهم من يُكلف بإعلام وتنشيط المجموعة المكلف بإدارتها ومنهم من يُكلف بتعيين ومراقبة أعمالهم و البعض يقيم البرامج ومنهم من يقوم بالمفاوضات وتنسيق النشاطات مع الإدارة والزبون أو يضمن وظيفة مستشار تقني أو مدير

[154-131] - نفس المرجع ص32-36

للبحث التطبيقي ويتلقى المؤطر على هذا مكافآت سواء مادية أو معنوية تدخل في المسار المهني له.

5- المشاكل التي تعيق تنفيذ الخدمات المقدمة

1 - مادام الهدف من الخدمة الجامعية هو تكيف الدروس النظرية المقدمة للطلاب مع متطلبات المحيط، الصعوبات أثناء التطبيق هي هل نستطيع أن نكيف كل المقاييس و بالنسبة لكل الشعب الموجودة على مستوى الجامعة ؟ وهل بالإمكان توجيهها نحو البحث العلمي وإدماجها بصفة فعالة وفقا للأهداف والسياسة وهياكل التعليم العالي؟ ولإحداث تكامل بين هذه السياسات يجب بذل جهد مشترك للتفكير والتنسيق بين الوزارات ومؤسسات التعليم العالي.

2- لتنفيذ المشروع فإن تخطيطه والتنظيم المادي والإداري له يطرح مشكل الموارد المالية للمشروع والتي تعتبر العنصر الأساسي له لتغطية التكاليف الخاصة لإنجازه وهذا النقص تعاني منه عدة دول مما يحول دون تحقيقه.

3 - في بعض الدول تكون هناك الاحتياجات إلى تدخل الجامعيين تفوق الإمكانيات المتاحة سواء من الناحية البشرية أو المادية فلا تستطيع الجامعة تلبية كل طلبات المحيط، وفي أخرى وخاصة النامية منها فإن بعد المناطق المعزولة الواجب التأثير فيها تكون عائقا وهذا لأنها تتطلب إمكانيات كبيرة لتحقيق الأهداف وخاصة من ناحية التخطيط والتنسيق وقلة المؤطرين المؤهلين لتسيير ومراقبة المشروع، فالتنقل إلى هذه المواقع يشكل عائقا.

4 - في بعض الأحيان مشكل تقييم نتائج البحث يشكل صعوبة بالنسبة للباحثين، في نفس الوقت صعوبة إمكانية تطبيق هذه النتائج ولهذا يجب إعداد نماذج تقييم دقيقة.

6- آفاق الخدمة الجامعية

في العشريتين الأخيرتين أخذت الخدمة الجامعية بعدا إستراتيجيا بالنسبة لكل الدول والجامعات وأصبحت تجربة نستطيع إثراءها بواسطة الدراسة وبوضع معايير لتقييم النتائج، فعلى أساس المعطيات الحالية نستطيع رسم آفاق مختلفة للتنمية وصارت من ضمن الإشكالية العامة للتنمية الوطنية والسياسة الاجتماعية، وأضحى من الممكن تنفيذ البرنامج الخاص بالدول على مستوى الهيآت الدولية للتنمية، فمن الدول من يعد برنامج ويشارك فيه جل الباحثين على المستوى الدولي أو الطلبة الباحثين من عدة دول كما هو الحال في الدول الغربية التي تنفذ معظم البرامج فيها من طرف طلاب الدول النامية بواسطة منح دراسية.

وخاصة في الوقت الراهن للمساهمة في عولمة الاقتصاد، فالخدمة الجامعية ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لتنفيذ سياسة الدول، في المجال التربوي والتخطيط والتنمية فعلى مستوى النظام التربوي ينظر إليها من زاوية سياسة التعليم العالي بصفة عامة، مرتبطة باحتياجات المجتمع ومساهمة التعليم العالي في التنمية والتقدم الاجتماعي بما فيها التنمية الريفية، إذن فالدولة والجامعة هما المسئولتان عن الكيفية والشكل الذي يوضع به برنامج الخدمة الجامعية[156].

يمكن أن تكون الخدمة الجامعية في شكل تعاون دولي من أجل تحقيق أهداف خاصة بالدولة أو حل مشكل مطروح أو التعاون بين الدول لغرض التنمية، خاصة وأن هذه الخدمة أصبحت ضرورة ملحة للألفية الثالثة في إطار نموذج العولمة وعليه يجب تطوير التعاون والتبادل حول المواضيع التي تهم الدولة.

وحسب التحليلات والإحصائيات التي أجريت على الخدمات المقدمة تبين أنها تمركزت حول مواضيع السوسيو اقتصادية (التنمية الريفية، الصناعة، الصحة والوقاية) والتربية وأهملت ميادين أخرى مثل السوسيو-اجتماعية ولهذا فالاهتمام بهذا الجانب واجب لإيجاد حل لعدة مشاكل مطروحة في هذا المجال.

فالميزة المهمة للخدمة الجامعية هي احتوائها على الطابع التجديدي فهو يساعد على تذليل الشروط التي تكون أحيانا جلية في التعليم ويفتح أفاقا تجديدية ومستمرة لنظام

156- OCDE, "Industrie et université", 1984, Paris, P. 70.

التعليم، ففي المستقبل ممكن أن يصبح فرعا جديدا في العملية التربوية الشيء الذي لم يحقق إلى حد الآن.

الخلاصة

فالرهانات المستقبلية تجمع أن الجامعة سوف تتغير وتصبح مؤسسة عالمية تسيير العلم والمعرفة ويبقى فيها الأستاذ هو المورد الأساسي فلهذا يجب على الجامعات أن تحضر نفسها لذلك وإتخاذ تدابير ملائمة، وماهو الدور الذي يلعبه الجامعيون كمدرسين وباحثين ومسيرين ومؤدين لخدمات، كيف نحضرهم لذلك، وكيف نكيف التعليم العالي والبحث العلمي وإحتياجات المحيط، ماهي مسؤولية المحيط والتوفيق بين التكنولوجيات الحديثة والتعليم والبحث العلمي، هذه الإستراتجية يجب أن تكون مرتبطة بسياسة التعليم العالي للدولة بصفة عامة.

الخـــاتمـــــــــة

من خلال دراستنا لإشكالية موضوع النظام الجامعي تنظيمه وتسييره والتي تناولنا فيه عدة محاور، أردنا إثارتها نظرا لأهميتها، و أثارها المباشرة على جودة التعليم العالي، ولهذا فالمعطيات الحالية وخاصة تغير المحيط (الداخلي و الخارجي) الذي فرضته العولمة، أصبح له دورا مهما في التأثير على نمط تسيير المنظمات، شكلها وأهدافها.

وقطاع التعليم العالي سيكون أهم قطاع للتنافس بين الدول لأنه منتج المعرفة التي تتميز بها الألفية الثالثة، ومن تحكم في ميكانيزمات تسيير هذا القطاع تحكم في سوق المعرفة.

ومن خلاصة بحثنا هذا يبدو أن عملية إصلاح التعليم العالي وإعادة هيكلته هي أولا وقبل كل شيء مبادرة سياسة تدخل في الإطار العام لإصلاح الإدارة العمومية أي ما يسمى بمشروع تحديث منظمات المرفق العام والعناصر المكونة له، هذا الإصلاح يهدف أساسا إلى إعطاء إستقلالية في إتخاذ القرارات والتسيير على كل مستويات المنظمة الجامعية، كذلك إنشاء بما يسمى بمخطط النشاط خاص بكل فرد في المنظمة وإتخاذ مبدأ مسئول/عون بالنسبة لكل الأفراد وتكون مبنية على أساس اللامركزية في السلطة وتكليف الأفراد. فالمرافق العامة التي تكون قوية في إستقلاليتها تستطيع أن تقدم مخطط تنميتها الإستراتيجي الذي يترجم بصفة حقيقية إلى أهداف قابلة للإنجاز، هذه الأهداف العامة للمؤسسة تكون متناسقة مع الأهداف المسطرة من طرف الوصايا من جهة ومع أهداف مكونات المنظمة ومجموعة الضغط الداخلية من جهة أخرى.

كما يجب أن يمنح للجامعات نظام معلومات فعال حول التسيير مع ميكانيزمات إدخال فن التدبير المطبق على المؤسسات الإقتصادية والقطاع الخاص وتكييفه مع الخصوصيات التنظيمية للجامعة، كذلك تكوين المستخدمين (عمال و أساتذة) يلعب دورا حاسما في هذا المجال لأن بعض الدول الغربية ذهبت حتى إلى تطبيق معايير السوق على الجامعات مع إستعمال فن التدبير العملي والإستراتيجي وخاصة في الظروف الحالية أي في ضل وفرة الموارد المالية التي تملكها الدولة حاليا، قبل فرضها علينا تحت ضغوطات وشروط دولية تتنافى وطموحاتنا السياسية، الإجتماعية، الإقتصادية والثقافية أو عن طريق تحولات المحيط أو المنافسة.

إن إعتماد فن التدبير على أساس النشاط يمكننا من الوصل إلى فعالية أحسن للمصالح الذي بدوره يفرض إصلاح إجراءات المحاسبة والتي تعتبر كأساس للتفكير في تحليل النشاطات وعنصرا للتغير على كل المستويات.

أما فيما يتعلق بتحليل سياسات تسيير الجامعات بغرض الوصول إلى نمط تسيير فعال ومتلائم مع خصوصية كل دولة وجامعة، نرجع في هذا التحليل إلى الإطار المرجعي لسياسة التعليم العالي المتبعة من طرف الدولة، حيث تشخص المشاكل التي تعيق التسيير الجامعي الظاهرة والخفية وهذا بتحليل المستقبل من ناحية إمكانيتها، واقعها، شكلها، نشاطاتها، وأن يقوم بهذه العملية خبراء في الميدان ولا نعتمد على الحلول الترقيعية، فرهان الجامعة هو قدرة تكيفها على مواجهة التنظيم المتوقع للمحيط والإختيارات الأولية التي تفرض على كل مجتمع.

أما النموذج الذي يجب أن تكون عليه الجامعة لابد أن يكون ملائما للتغيرات الحالية سواء السياسية، الإقتصادية، الإجتماعية المفروضة على الجامعة، ومن هذه النماذج النموذج الإستراتجي، نموذج الإستغلال، النموذج الدينامكي، النموذج البنيوي، وتستعمل الجامعة هذه النماذج بصفة متفاوتة وحسب خصوصية و إحتياج كل عنصر أو مركز أو هيكل من مكوناتها (إدارة عامة، كلية قسم، مخبر....إلخ).

وللوصول إلى نموذج لإتخاذ القرارات الإستراتجية بالجامعة لابد من دراسة النماذج التي سبق ذكرها في هذا المجال وتحليلها ومقارنتها مع واقع جامعتنا، خاصة من الناحية السياسية والثقافية والإقتصادية، لأن عوامل التأثير التي بنيت عليها هذه

النماذج قد تغيرت، فالنموذج السياسي أعد في ظروف معروفة بشدة منافستها السياسية، بينما حاليا يجب التفكير في نموذج مبني على التحدي العلمي والمعرفي, و الأنسب لوضعنا هو المنهاج التحليلي والسياسي، ليحفز الجامعة على المنافسة، أما سيرورة هذه القرارات تتم حسب مهمة وطبيعة وتدخل كل مركز مسئولية أو مركز عملي (أي قرارات الأساتذة، الإدارة، جماعيا).

إن إشكالية التسيير بالجامعة الجزائرية هي نتاج لنظام إجتماعي وسياسي واقتصادي انتهج بعد الإستقلال مما حرف الجامعة عن مهامها الأساسية، حيث أصبحت كمؤسسة إدارية فقط، ولإخراجها من هذه الوضعية لابد من تكيفيها مع المحيط الجديد، وهذا بإعادة النظر في أهدافها، علاقتها مع الوصايا، النظام المؤسساتي، هذا التفكير تقوم به هيئة مستقلة لها نظرة مستقبلية للدور الذي يجب أن تلعبه الجامعة مع إمكانية إعداد نماذج متلائمة وخصوصية كل جامعة ودولة.

النمط الحالي لتعيين المسئولين لا يخدم الجامعة التي من المفروض أن تكون منبرا للفكر الحر والديموقراطية، ولهذا لابد من نمط يتمشى والتحولات الحالية وإدخال ديمقراطية التسيير، وأن تكون عملية التعيين على مبدأ الكفاءة أوالإنتخاب أو التعيين بواسطة هيآت أخرى على أساس قائمة التأهيل (كمجلس الإدارة)، من جهة أخرى يجب أن تناقش العلاقات بين الأطراف المكونة للجامعة (علاقة الإدارة مع الشركاء الإجتماعيين وعلاقة الأستاذ بالطالب) وتحدد بواسطة قوانين أو إتفاقيات واضحة.

أما شكل التنظيم الذي تأخذه الجامعة، يجب أن يعكس أهدافها والمهام الحقيقية التي تقوم بها، فالمركز العملي للجامعة (الأستاذ) يمثل العامل الأساسي للتنظيم المهني، فالتنظيم كله يجب أن يتوجه نحو تحقيق أهداف المهنيين وعلى الخصوص تنظيم الوظائف الخاصة بمركز الدعم اللوجيستيكي و تقنيو الهياكل، فمهمة التنظيم بالجامعة هي خدمة المركز العملي(الأستاذ)، و الكفاءة، الإشراف المباشر، التسوية المشتركة و الخط التسلسلي هم ميكانيزمات للتنسيق يمكن تطويرهم في البيروقراطية المهنية.

لكن القوانين النموذجية للجامعة الجزائرية هي الأخرى عرفت تطورات كبيرة، فمن قانون الإصلاح لسنة 1971 إلى القانون 99/05، والتي كان مضمونها يعكس النمط السياسي والإقتصادي والإجتماعي لكل مرحلة، لأن المؤسسة الجامعية تعرف تبعا

للدور الذي تلعبه في المجتمع، ولكن مهامها في الألفية الثالثة تختلف، حيث نلاحظ في قوانين الإصلاحات الحديثة التي باشرتها الدول، أن العلاقات بين السلطات العمومية ومؤسسات التعليم العالي عرفت تحولات عميقة، وحاليا العمل جاري حول تقسيم السلطة المركزية والسلطات الجهوية وإدخال ميكانيزمات التنافس بين الجامعات، سواء على المستوى المحلي أو الدولي، أما الوصايا عن التعليم العالي فهذه تختلف من دولة إلى أخرى حسب نظام كل دولة والمحيط ومكونات المجتمع، ولكن بصفة عامة أهم المحاور التي يجب أن تتناولها هذه القوانين هي:

مكافحة عدم التوازن بين الإجتماعي و الجهوي، تحسين نوعية التعليم والتكوين، تكييف الهياكل وفقا للتطوير الإجتماعي، الثقافي، السياسي، الإقتصادي والعمل على توظيف جهود أخرى لتمويل التعليم العالي، تنمية وتطوير تمهين الجامعات، مضاعفة الربط بين التعليم والتكوين ومحيطه و تطوير إستقلالية الجامعات من كل النواحي (إختيار الأهداف البيداغوجية، التسيير، الموارد، التنظيم، البحث،....إلخ)، ولا تبقى الوصايا تفرض نمطا واحدا من التنظيم والتسيير على الجامعات، على الرغم من الإختلافات الموجودة بين مكونات وأهداف وحجم كل جامعة.

أما من ناحية هياكل التقييم بالجامعات، في هذا المجال لابد من إنشاء هيأة مستقلة، هدفها هو تنمية وتطوير التعليم العالي تعتمد في مهامها على مؤشرات واضحة ومفهومه ومقبولة لدى الجميع، آخذة بعين الإعتبار خصوصيات ومعطيات النظام الجامعي، ومكونة نموذجا لذاك لتحقق من ورائه غرض التقييم.

أما فن تدبير الموارد البشرية، حاليا هناك إطار قانوني وتشريعي جاري العمل به، لكن مهام وشكل الجامعة تغير، مما يفرض علينا توفير نوع خاص من الموظفين والمهن، لهذا لابد من إعداد جدولة للمهن سواء من ناحية (شروط العمل، شروط التوظيف، التكوين، الترقية، التقييم، الأجر، المسار المهني....إلخ)، ماهو التطور الممكن بالنسبة للمهن ومختلف الأصناف ؟ كيف نستطيع دمج هذه الوظائف في مشروع المؤسسة ؟ والعمل على تكييف التشريع مع قانون السوق، هذا بالنسبة لصنفي الأستاذة والمستخدمين.

أما الأستاذ بصفة خاصة والذي يعتبر المحور الرئيسي في الجامعة، فلابد من تصور فن التدبير خاص به وهذا في إطار قانون الأستاذ الذي يجب أن يراعى فيه عدم التعارض بين أهداف الجامعة وطموحات الأستاذ، إلا أن هذا النوع من القوانين بدأ يزول شيئا فشيئا في بعض الدول واستبدل بالاتفاقيات الجماعية والفردية، المبنية على مخطط النشاط ومراكز المسئولية.

وفيما يتعلق بمؤثرات البعد الثقافي على المنظمة، لابد من التعرف على سلم قيم المجتمع، وهذا بتشجيع البحوث الإجتماعية في هذا المجال حتى نستطيع أن نكيف أهداف المؤسسة مع هذه القيم، وإيجاد ميكانيزمات للتأثير على سلوك الأفراد وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة.

أما فيما يتعلق بفن التدبير المالي فالنمط المعمول به حاليا لا يستجيب لمهام والأهداف الحقيقية للجامعة، فمدونة الميزانية يجب أن تعكس نشاطات الجامعة، ويجب أن تضمن على المعلومات الضرورية حول تكلفة ومردود المصالح وهياكل ووحدات الجامعة، أما نظام توزيع الموارد فإنه لابد أن يأخذ بعين الإعتبار تكلفة النشاطات بالجامعة أي مراكز المسئولية معتمدا في ذلك على نظام عام وبسيط مستوعب ومناسب لكل مؤسسة، ويتمحور حول التكلفة الكلية للطالب تبعا لكل تخصص، أو توزيع الميزانية حسب المهمات وبداخل المهمة عدة برامج، هذا النمط بدأ العمل به في الدول الغربية حديثا، مع منح الصلاحية لهيآت المداولة للمصادقة على الميزانية ومراقبتها من ناحية الأهداف والبرامج.

أما موارد الجامعة تتبع فيها سياسة لتخفيف النفقات على عاتق الدولة وعقلنة وترشيد هذه النفقات مع إيجاد بدائل، وهذا بإيجاد معايير يتم على أساسها تمويل التعليم العالي سواء القطاع العام أو الخاص وإحداث منافسة بينهم، كما حدث في الولايات المتحدة الأمريكية التي إستطاعت في فترة معينة من تخفيف الأعباء على الدولة، كما يتطلب تخفيف الإجراءات الحالية الخاصة بتنفيذ الميزانية وإعطاء الصلاحيات إلى هيآت المداولة كمجلس الإدارة أو إحداث هيآت مراقبة أخرى تماشيا مع قوانين السوق.

ولتحقيق الأفاق المستقبلية للجامعة، لابد من تحضير الهياكل إلى التغيرات الحالية والمستقبلية، وخاصة الدور الذي يجب أن يلعبه الأستاذة كبيداغوجيين ومدرسين وكباحثين ومسيرين ومؤدين لخدمات، وهذا لا يتأتى إلا بواسطة تكوينه وفهمه للمحيط وللدور الذي يجب أن يلعبه كمنتج، وأن يتخذ من الخدمة الجامعية وسطا نتعرف به على متطلبات المحيط وعلى أساسها نطور التكوين والبيداغوجية والبحث العلمي، حتى يكون مضمونه يعكس الواقع الإقتصادي والإجتماعي، السياسي والثقافي.

النتائـــج

من خلال الدراسة التفصيلية لمحور البحث توصل الباحث إلى:

- التعليم العالي مازال يعيش أزمة تسيير والإصلاحات الحقيقية لم تنطلق به .
- فنظام التسيير الحالي لا يتماشى وواقع الجامعة سواء على المستوى الوطني أو الدولي ولهذا لابد من إدخال نظام تسيير ينسجم وقوانين السوق.
- القانون التوجيهي للجامعة لم يعد بطريقة تتلاءم والتوجهات الحالية للمجتمع الدولي ومتكيفا وخصوصية مجتمعنا والجامعة، ولم يعد نتيجة لدراسة عن واقع المجتمع والجامعة.
- القانون الخاص بتنظيم وتسيير الجامعات ذو نموذج واحد بالنسبة لكل الجامعات ولم تخول فيه الصلاحيات إلى هيآت التسيير بالجامعة، حيث لم تؤخذ فيه بعين الإعتبار طبيعة، خصوصية، مهام، شكل، حجم ومحيط كل جامعة، فالتنظيم لم يتم على أساس معايير علمية و أنماط تنسجم مع الجامعة الذي يسيطر عليها التنظيم المهني.

- التسيير المالي المعمول به حاليا سواء من ناحية مدونة الميزانية، إعداد الميزانية، موارد الميزانية وتنفيذ الميزانية أصبح من النماذج التي لا تتماشى والنماذج التي تتلاءم و التحولات التي طرأت على المنظمات الجامعية في غالبية دول العالم.

- تسيير المستخدمين مازال يعتمد على الإجراءات، ولم يتم إدخال نظام تسيير الموارد البشرية الذي يعتبر كنشاط من نشاطات المؤسسة يعتمد على العقلنة وتكيف التشريع والتسيير وفقا لمهام الجامعة والوظائف المطلوبة.

- الأستاذ في الجامعة لا يعتبر النواة التي تبنى عليها كل الهياكل والأهداف والإستراتجيات والنماذج بالجامعة.

- صلاحيات كل عنصر في الجامعة غير واضحة (الأستاذ، الطالب، المحيط...إلخ).

- لا يوجد نظام تكوين للأستاذ والمستخدمين يهدف إلى تطوير التعليم العالي وتكيفه والمتطلبات الجديدة.

- غياب سياسة تهدف إلى تحسيس كل الأطراف الفاعلة والتي لها أثار على النظام الجامعي(الجماعات المحلية، المحيط، الطالب، العامل، الأستاذ، الشريك الإجتماعي) بأهمية التحولات التي طالت الجامعة وماهية المبادرة التي يجب نأخذها لتكيف الجامعة مع هذه التحولات.

الإقتراحـــات

أصبح حاليا شكل النظام الجامعي لا يتماشى والتحولات التي فرضت على كل المنظمات عن طريق العولمة وخاصة والجزائر تستعد للدخول في منظمة التجارة العالمية والإنضمام إلى الشراكة مع الإتحاد الأوروبي، وحتى يكون النظام الجامعي في مستوى التحديات التي تفرضها هذه التحولات، لابد من إعادة هيكلة التعليم العالي وهذا في إطار سياسة تحديث الإدارة العمومية التي هي السند الرئيسي للتحولات في مختلف القطاعات، هذه السياسة تكون مبنية على حوار حقيقي مع جميع الأطراف الفاعلة والتي لها تأثير سواء من بعيد أو قريب في التعليم العالي وفتح نقاش واسع مبني على تحليل التوجهات الكبرى للواقع معتمدا في ذلك على خبراء ومختصين

وباحثين في المجال آخذين بعين الإعتبار التحولات العميقة التي حصلت في التعليم العالي و الخروج بحلول حقيقية، مبنية علي أسس علمية منسجمة مع خصوصيات الجامعة وسياسة الدولة، وإقتراح نظام جامعي مرن متأقلم مع المحيط قابلا للإثراء والتحوير والتأثير في مكوناته وهياكله وتنظيمه وفقا للتغيرات ومتطلبات المحيط الداخلي وسياسة الدولة والمؤسسة، هذا من جهة.

ومن جهة ثانية فإن التغيير يقوم به أفراد المنظمة ولكن حسب دراستي وتجربتي الميدانية فإن مشكل الجامعة يكمن في أن العقلية والذهنية والنظرة القديمة للجامعة مازلت تسيطر على أغلب الأفراد المكونة لها (أستاذة، طلبة، مستخدمين، شريك إجتماعي والمحيط)، والتي تمثل عائقا أمام التحولات، ولهذا فلابد من رسم سياسة إعلامية (ندوات، ملتقيات، أيام تكوينية ودراسية) لتحسيس وإقناع الجميع بالتحولات الحاصلة وفوائد إدخال مفاهيم التسيير الجديدة و هيكلة الجامعة حتى يسهل على الدولة إدخال إصلاح على نظام التعليم العالي وتفعليه بمشاركة الجميع.

وفي الأخير يأمل الباحث أنه وفق في دراسة هذا الموضوع الهام وفق الإشكالية التي حددها، كما أن هذا الموضوع يحتاج إلى دراسة معمقة والتي نأمل أن تكون محل إهتمام الباحثين مستقبلا.

المـــراجـــع

أولا : باللغة العربية

1) د. خضير بن سعود:" التعليم العالي في المملكة بين الطموح والإنجاز"؛ مكتبة العيان- الطبعة الأولى- 1998

2) د. سعيد الفتاح صوف:" تنوع مصادر التعليم العالي"؛ رؤى مستقبلية، 1997

3) عادل عوض وسامي عوض: " البحث العلمي العربي وتحديات القرن القادم"؛ مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الطبعة الأولى، 1998

4) بيتر ويليمس: "تمويل التعليم العالي من موارد غير حكومية"؛ مستقبليات اليونسكو رقم 58 الجلد 16 العدد 2 -1986

5) عبد ا أبو بطانة:"سياسات التغير والنمو في مجال التعليم العالي"؛ المجلة العربية للتعليم العالي- العدد الأول- ديسمبر1995

6) محيا زيتون: "مستقبل التعليم في الوطن العربي في ظل استراتيجية إعادة الهيكلة الرأسمالية"؛ المجلة العربية للتربية – العدد الأول- جويلية1995

7) محمد علي عبد الوهاب." التعريف والتطور" . دار النشر. 1985.ص.31.

8) د.عبد الفتاح صوف:" مصا دير التمويل في الولايات المتحدة الأمريكية" مجلة الأصول السنة الثالثة- جويلية- ديسمبر 1999

9) بوثلجة غياث: "القيم التقليدية ومتطلبات التنظيم الحديث".ملتقى الرباط؛ 13، 1991/11/14 .

10) بوعبدا لحسن:"دور علم التسيير في تنمية السلوك الإنتاجي لدى الفرد"؛ الملتقى الدولي الأول لعلم النفس وقضايا المجتمع المعاصر. قسنطينة؛ 4.3.2 جوان 1992

11) تقرير البنك الدولي حول أزمة التعليم.1992.

12) محمد بناط، ملتقى علماء الجزائر، فندق الأوراسي، جريدة الخبر، 14 أوت 1994.

13) الندوة الوطنية لمؤسسات التعليم العالي 4-5 ديسمبر 2000

14) قانون المالية رقم 84/17 المؤرخ في 1984/07/07 المعدل والمتمم.

15) القانون رقم 90/21 المؤرخ في 1990/08/15 المتعلق بالمحاسبة العمومية.

16) القانون رقم: 99/05 المؤرخ في 1999/04/04 المعلق بالقانون التوجيهي للجامعات.

17) المرسومان رقم 83/543 و83/544 المؤرخين في:1983/09/24.المتعلقين بالقانون النموذجي للجامعة والمعهد الوطني للتعليم العالي.

18) الرسوم رقم 89/189 المؤرخ في 1989/11/07 المحدد لشروط توزيع الاعتمادات والنفقات.

19) المرسوم رقم:92/414 المؤرخ في 1992/11/14 المتعلق بمراقبة النفقات العمومية.

20) المرسوم رقم: 98/253 المعدل والمتمم للمرسومين السابقين المتعلق بالقانون النموذجي للجامعات.

21) المرسوم رقم: 03/253 المؤرخ في 2003/08/23 المحدد للمهام والقواعد الخاصة بتنظيم وتسير الجامعات.

22) شريط قناة الجزيرة.نوفمبر 2001.

23) قناة الجزيرة " حصة لقاء اليوم " 2001 .

24) الدكتور علي بوغازي: وزير سابق "حصة فضاء الجمعة؛ 2003/05/23

25) أخبار التلفزة بتاريخ 2003/10/24 ؛ قرارات مجلس الوزراء لـ 2003/10/23.

ثانيا: باللغات الأجنبية

1) A. LAHLOU : « Les valeurs socioculturelles de l’entreprise nord africain à l’épreuve de savoir-faire en gestion ». Colloque international, Sétif, 26-28 Mars, 1986.
2) A. STAROPLI : « Le CNE, son rôle et son fonctionnement ». R. internationale de gestion des établissements d’enseignement supérieur, Londres, 1991.
3) AHGREN-LANGE : « Stratégie pour la planification universitaire – Comment répondre aux besoins des nouvelles clientèles ». R. de la gestion de l’enseignement supérieur, Vol. 4, N° 1, 1992.
4) BALDRIDGE J. V. : « Power and conflict in the university, Research in sociology of complex organization ». Wiley, New York, 1971.

5) BAROUCH G. & CHAVAS H. : « Où va la modernisation ». Paris, 1993.
6) BAUMOL W. : « Contestable markets and the theory of industry structure ». Harcourt, Brace, Javanovitch, New York, 1982.
7) BELBERCHE.M : « Université mise en régime ». Le monde du 31 mars 1994.
8) BERNARD DIZAMBOURG : « Le parcours sans faute ». AMUE 04/12/2003.
9) BERNARD ETLICHER : « Quelle gestion des ressources humaines pour les enseignants chercheurs ». ACTU, 12/11/2001.
10) BERNARD J. : « Economie publique ». Economica, Paris, 1986.
11) BERTRAND D. « Le profil organisationnel de U. Q. A. M. approche théorique et étude comparée». Presses universitaires Québec, 1987.
12) BIENYAME : « L'application de la théorie des organisations à l'université ». R. économique N° 2, 1976.
13) BOULORIS J. : « Observations sur les structures universitaires». R. française de l'administration publique, N° 4, 1980.
14) CHIRACHE & SILVER : « Université et l'entreprise ». Documentation française, 1990.
15) CLAUDE LAUGENIE : « Rapport du groupe de travail rendu à Monsieur le Ministre de l'éducation ». France, juillet 2001.
16) COASE R. H.: « The problem of social cost ». Journal of law and economics, N° 3, 1960.
17) COHEN M. & MARCH J. G. : « Leadership end ambiguity». The American college presidency, McGraw-Hill, New York, 1974.
18) COLLOQUE : « Recruter et former des professionnels dans l'enseignement supérieur dans le contexte européen ». ACTU 30 et 31/01/2003, Paris.
19) COMPTE financier 2002, université de NICE.
20) CONTRAT quadriennal de développement de l'université de Valencienne, Janvier 1992.
21) CPU française : « Les personnels dans les universités de 21 siècle, missions, métiers te partage de responsabilité ». Poitiers, 20 et 21 mars 2003.
22) CROZIER M. & FREIDBERG E. : « L'acteur et système ». Seuil, Paris, 1977.
23) CROZIER M. : « Etat modeste, Etat moderne ». Fayard, Paris, 1987.
24) CROZIER M. : « Le phénomène bureaucratique ». Seuil, Paris, 1984.
25) DANIEL MARLET & P. BALM & P. RICHARD & YVES COTTERAU & JEAN-LOUIS REFFET : « Réglementation et management des universités françaises ». GERGER-LAUVRAULT, Paris, 2002.

26) DOMINIQUE ANTOINE : « 95 réponses, la GRH se fait par corps avec une connaissance éclairée des métiers ». ACTU, 02/03/2004.
27) DRUCKER P. : « Au-delà de capitalisme – la métamorphose de cette fin de siècle ». DANOD-Paris, 1993.
28) ERIC ESPERET : « La prise en compte du nouvelles taches des enseignants chercheurs ». AMUE, 06/11/2001.
29) F. LAUCHAINE & F. MASSIT : « Rôle du comité national d'évaluation ». CRE Action, N° 96, 1991/4.
30) FRANCOISE EPINETTE : « L'enseignement supérieur en mutation». Les éditions de la documentation française, Paris, 1992.
31) FRANCOISE MANIT-FALIA : « L'Europe des universités». Les éditions de la documentation française, Paris, 1992.
32) FREDERIC GAUSSEN : « L'évaluation des établissements, problèmes politiques et sociaux ». La documentation française, Paris, 1988.
33) FREIDBERG E. & MUSSELIN CH. : « L'état aux universités ». Economica, 1993.
34) GAUSSIN F. Journal le Monde du 25/05/1986.
35) GAY GAUTERIN : « Mission des enseignants exerçant dans l'enseignement supérieur technologique ». Rapport du juillet 2001.
36) GEAN WOELING : « Extrait de réfection sur le renouveau du service public ».
37) GEORGE GORDON : « Gestion de l'enseignement supérieur » Vol. 9, N° 3, novembre 1997.
38) GOODMAN P. : « The community of scholars ». Random house, New York, 1962.
39) GREFFE X. : « Analyse de la bureaucratie ». Economica, Paris, 1986.
40) GREFFE X. : « Economie des politiques publiques ». Dalouz, Paris, 1994.
41) GREFFE X. : « Le coût social ». Encyclopédie universelle, Paris, 1993.
42) GRVOT P. : « Economie de l'éducation ». Economica, Paris 1993.
43) HARDY C. & LANGLEY A. & MINTZBERG H. & ROSE T. : « strategy formation in the university setting ». University Press, New York, 1984.
44) HAYEK F. A. : « The law, legislation end liberty ». Vol. 2, London, 1976.
45) HAYEK F. A. : « Droit, législation et liberté ». Tome 2, Presses universitaires de France, 1981.
46) HECQUARD-THERON M. : « La contractualisation des actions et des moyens publiques d'intervention ». R. actualités juridiques – Droit administratif, 20 juin 1993.
47) JEFFER PIEFFER : « Organisation et théorie d'organisation ». Buenos-Aires ; 1987.

48) KAURNHAUSER & ALEKSANDRA : « La collaboration entre les universités pour la recherche scientifique et le transfert des informations ». 1984.
49) KOGAN ET AL : « Rapport annuel université d'Exeter ».Londres ; 1994.
50) L'EUROPE DES UNIVERSITES, Paris, 1992.
51) LA REVUE Française de l'administration publique. 1982.
52) LAUREYS.G : « Stratégie de la gestion destinée à répondre aux exigences de l'enseignement supérieur ».R. de l'enseignement supérieur ; Vol 4, n° 1, 1994.
53) LAWRENCE, LORSCH : « Adapter les structures de l'entreprise ». Edition d'organisation, 1973.
54) LE DUFER R. & PAPILLON J. C. : « Gestion publique ». Vuibert, Paris 1988.
55) LE MIEUX : « La structuration du pouvoir dans les organisations universitaires». R. politique et management public, Vol. 12, N° 2, 1994.
56) LEGENDRE : « Histoire de l'administration ». P.U.F. 1968.
57) LES CONCOURS de recrutements des fonctionnaires, DSER, AMUE, 21/11/2003.
58) LINDBLOM C. E. : « The science of modelling through public administration ». Review, Vol. 19, N° 2.
59) LOIS N° 84/52 du 26/01/1984 portant la loi sur l'orientation des universités françaises.
60) M.E.S.R.S. : « Guide des procédures de gestion budgétaire et comptable ». Direction de l'administration des moyens, 05/11/2000.
61) MARTINET A. C. : « Diagnostic stratégique ». Edition Vuibert entreprise, Paris 1988.
62) MARTINET : « Les fondements de la stratégie ». Revue française de gestion, 1988.
63) MENDEL GERARD : « Changement et participation à l'université, modernisation administrative ». Presses universitaires, Grenoble, 1997.
64) MICHEL (DIR) : « L'évaluation des performances pédagogiques des établissements universitaires ». Documentation française, Paris, 1998.
65) MICHEL BORNACIN : « GRH et enseignants chercheurs, mission impossible ». ACTU – CPU du 09/06/2000.
66) MICHEL KALPIN : « Intervention à l'université de Paris I », septembre 2003.
67) MICHELLE ROKARD : Circulaire du 23/02/1989.
68) MIHOUBI : « C ours sur le management ». E.N.A. Alger.
69) MINTZBERG H. : « Le management ». Edition d'organisation, Paris, 1989.

70) MOTION adoptée à l'unanimité par la CPU en plénière du 14/03/2003, France.
71) MOTION adoptée à l'unanimité par la CPU en plénière du 24/01/2002, AMUE, France.
72) MUSSELIN CH. : « L'état et les disciplines ». Revue politique et management public, Vol. 12, N° 2 juin 1994.
73) NICOLLED : « Rapport rédigé lors de la conférence des présidents des universités françaises ». Octobre 1992.
74) OCDE EN CHIFFRE : « Simplement à l'observateur de l'OCDE ». N° 164, juin-juillet 1990.
75) OCDE : « Industrie et université ». Paris, 1994.
76) OCDE : « La notion de la productivité dans l'établissement de l'enseignement supérieur ». Rapport de la conférence de l'université du Québec, 1988.
77) PADIOLEAUT : « L'état au concret ». Presses universitaires de France, Sociologie, Paris.
78) PETER DE MIEJER : « Intervention au CPU ». Poitiers, 20-21 mars 2003.
79) PHILIP D'IRIBANE : « Formes nationales de régularisation sociales et gestion des entreprises ». Colloque international ; Sétif, 26-28 Mars ,1986.
80) PHILIP LUCAS : « Financement de l'enseignement supérieur ». Actes du colloque organisé par le Monde, Université de Paris IX DAUPHINE, 1989.
81) RAPPORT de conseil national des universités, Ministère de l'éducation et science, Espagne, mai 1990.
82) RAPPORT du groupe de travail de la CPU française sur le budget global des universités 2002.
83) REVUE : « Gestion de l'enseignement supérieur ». Vol 9, n° 3, Oct. 1988.
84) ROJOT, BERGMANN : « Comportement et organisation ». Vuibert gestion, Paris, 1989.
85) SCHNEK & PETER : « La coopération entre l'université et l'industrie ». R. internationale de gestion des établissements universitaires, 1994.
86) SERGE ALECIEN, DOMINIQUE FOUCHER : « Guide de management dans le service public ».Les éditions d'organisations ; 1994.
87) UNDERUD H. : « L'autorité de l'administration dans les anarchies organisées». R. internationale de gestion des établissements d'enseignement supérieur, Vol. 4, N° 3, 1980.
88) UNESCO. 1994, Edition 83/WS/101.
89) UNIVERSITE de NICE SOPHI-ANTIPOLIS en chiffres, 2001.

90) VIVIER.J : « L'évaluation des politique et des actions publiques ». La documentation française ; 1989.
91) WEBER E. : « Economie et société planifies ». Paris, 1971.
92) WILLIAM. G. : « L'enseignement supérieur et le marché ». R. Gestion de l'enseignement supérieur, Vol. 3, n N° 3, novembre 1991.
93) WILLIAMSON O. E.: « Market and hierarchy, analysis of implication ». The Free Press, New York, 1975.
94) ZETLAOUI JOUELLE : « L'université et ses métiers ». Paris, 1999.

الملحـــــــق – أ -

التنظيم:

1- جامعة نيس " فرنسا"

2- جامعة فلنسيان " فرنسا"

3- جامعة الكيباك "كندا"

4- كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية – جامعة نيس- فرنسا

الملحـــــــق – ب -

المجالس:

1- مجلس الإدارة للجامعة الجزائرية
2- مجلس الإدارة للجامعة الفرنسية
3- مجلس الإدارة لجامعة الكيبك "كندا"
4- المجلس العلمي للجامعة الجزائرية
5- المجلس العلمي للجامعة الفرنسية
6- مجلس الكلية للجامعة الجزائرية
7- مجلس الإدارة لمعهد الميكانيك والطاقوية جامعة فلنسيان "فرنسا"

الملحـــــق- ج -

الحساب الإداري:

1- الحساب الإداري لجامعة الشلف سنة 2002

2- الحساب الإداري لجامعة نيس "فرنسا" سنة 2000

3- الميزانية لجامعة نيس "فرنسا" سنة 2000